



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ-ΤΩΜ)**

Διπλωματική Εργασία

**ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝ ΚΑΙΡΩ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΗΣ METVERSE**

ΜΠΑΡΚΟΥΛΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΙΧΑΗΛ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ : 5 ΜΑΪΟΥ 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» με τίτλο:

«Χρημικονομική τεχνολογία στο εργατικό προγραμμα των καιροπώλησιμης: Η περίπτωση της Ηλεκτρικής»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

 ΜΠΑΡΑΒΟΥΡΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

Πειραιάς, 2023

Περίληψη

Η πανδημία του COVID-19 και τα επακόλουθα αντίμετρα απαιτούν από τις επιχειρήσεις να επιταχύνουν τις προσπάθειές για ψηφιακό μετασχηματισμό με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ευημερίας. Η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον έχουν κεντρίσει το ερευνητικό ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών του κλάδου της διοίκησης. Ωστόσο, υφίσταται έλλειψη συστηματικών ερευνών που αναδεικνύουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις συμπεριφορές των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το κενό στη βιβλιογραφία καλύπτει η παρούσα διπλωματική εργασία διεξάγοντας συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση σε δείγμα 32 άρθρων που έχουν δημοσιευτεί την περίοδο 2013-2023. Επίσης, διενεργήθηκε μελέτη περίπτωσης στον όμιλο Meta(verse) που δραστηριοποιείται στην αγορά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρηση από την επιχείρηση. Παράλληλα, εντοπίστηκε άμεση ή έμμεση σύνδεση με παράγοντες που αφορούν την ψυχολογία των εργαζομένων (π.χ. ψυχική ευημερία, επαγγελματική εξουθένωση, συγκρούσεις κλπ), την κοινωνικότητα (π.χ. κοινωνικοί δεσμοί), το οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. εμπιστοσύνη, κοινό όραμα), καθώς και τη διαχείριση γνώσης (π.χ. μετάδοση γνώσης). Τόσο τα εταιρικά (ESM) όσο και δημόσια μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν αρνητικές ή θετικές συνέπειες στην ευημερία των εργαζομένων και των οργανισμών. Εντούτοις, διαπιστώθηκε ότι αυτά τα ευρήματα διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο χρήσης (π.χ. σχετική με την εργασία, κοινωνική χρήση, ψυχαγωγική χρήση κλπ), την ένταση χρήσης, το πλαίσιο χρήσης και τις προσωπικές συνθήκες χρήσης (π.χ. ενσυνειδητότητα).

Σύμφωνα με την μελέτη περίπτωσης, η Meta(verse) αποτελεί ηγέτη της αγοράς ελέγχοντας τις τέσσερις μεγαλύτερες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης με σημαντικά περιθώρια μελλοντικής εξέλιξης. Οι δυνατότητες που παρέχει ο όμιλος μπορούν να αξιοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την ποιότητα εργασίας των εργαζομένων τους. Τέλος, βάσει των ευρημάτων της παρούσας διπλωματικής προτείνονται στρατηγικές προς υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και ανώτατα στελέχη για την αποδοτικότερη ένταξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Λέξεις-κλειδιά: μέσα κοινωνικής δικτύωσης, νέες τεχνολογίες, εργασιακό περιβάλλον, Metaverse, ποιότητα εργασίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ:

Περίληψη	3
Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική Επισκόπηση	12
2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	12
2.2 Χρήση Νέων Τεχνολογιών και Περιβάλλοντα Εικονικής Πραγματικότητας	17
2.3 Χρήση Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στην Εργασία.....	20
2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ποιότητα Εργασίας.....	23
2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	28
2.6 Εργασιακή Δέσμευση.....	30
2.7 Εργασιακή Απόδοση.....	34
2.8 Πρόθεση Αποχώρησης από την Επιχείρηση	36
Κεφάλαιο 3ο: Ερευνητική Μεθοδολογία	38
3.1 Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	38
3.2 Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	40
3.3 Κριτήρια Επιλογής και Αποκλεισμού Μελετών.....	43
3.4 Αναζήτηση Βιβλιογραφίας, Αξιολόγηση Σχετικότητας και Επιλογή Μελετών	44
3.5 Καταγραφή Δεδομένων.....	51
Κεφάλαιο 4ο: Ευρήματα	53
4.1 Έτος Δημοσίευσης, Πεδίο Αναφοράς και Επιστημονικό Περιοδικό	53
4.2 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Εργασιακούς Παράγοντες	57
4.3 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Οργανωσιακούς Παράγοντες	67
4.4 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Ψυχολογικούς Παράγοντες.....	70
4.5 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Κοινωνικούς Παράγοντες	75
Κεφάλαιο 5ο: Μελέτη Περίπτωσης της Meta(verse)	77
5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	77
5.2 Ιστορία	77

5.3 Εξέλιξη Ενεργών Χρηστών σε Ευρώπη και Παγκοσμίως	81
5.4 Εξέλιξη Εσόδων σε Ευρώπη και Παγκοσμίως	86
5.5 Επιδράσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον.....	89
Κεφάλαιο 6°: Συμπεράσματα.....	91
6.1 Συζήτηση.....	91
6.2 Πρακτικές Επιπτώσεις	99
6.3 Περιορισμοί και Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας.....	101
Βιβλιογραφία	103

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Η παγκόσμια πανδημία COVID-19 και τα επακόλουθα παγκόσμια αντίμετρα απαιτούν από τις επιχειρήσεις να επιταχύνουν τις προσπάθειές τους για ψηφιοποίηση για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ευημερία τους εν καιρώ αναταραχών (Barnes, 2020; Kamal, 2020; Kodama, 2020; Papadopoulos et al., 2020; Sein, 2020; Verma & Gustafsson, 2020). Η ad-hoc εφαρμογή τους νέων τεχνολογιών, των ψηφιακών διαδικασιών και δομών ήταν κρίσιμη για να καταστεί δυνατή η εξ αποστάσεως λειτουργία του επιχειρησιακού κόσμου. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας αντιμετώπισαν πολυάριθμα προβλήματα κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό (digital transformation) τους, λόγω της απουσίας επαρκούς διαθέσιμου χρόνου για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών (Kateb et al., 2022). Πολλές από αυτές ακόμα και σήμερα βρίσκονται σε μια διαδικασία ψηφιοποίησης των διαδικασιών τους, με απώτερο σκοπό να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε μια μεταπανδημική οικονομία ενθάρρυνσης της ηλεκτρονικής λειτουργίας και της εξ αποστάσεως εργασίας (Reuschl et al., 2022).

Ένας επιτυχημένος και βιώσιμος ψηφιακός μετασχηματισμός βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αλλαγή των δομών, των διαδικασιών, των τεχνολογιών και της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων (Vial, 2019). Ως εκ τούτου, οι περισσότερες εταιρείες εξέρχονται από την παγκόσμια πανδημία σε ένα ενδιάμεσο στάδιο μετασχηματισμού που επεκτείνει τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες τους (Reuschl et al., 2022). Βασικά οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας, του οικονομικού κέρδους και της καινοτομίας (Zhu et al., 2021).

Η ψηφιοποίηση εκτός από τη θετική επίδραση που ασκεί στην παραγωγικότητα όλων των κλάδων, καθορίζει σημαντικά και την απασχόληση. Λόγω της αυξανόμενης σημασίας της ψηφιακής οικονομίας, οι εκτιμήσεις τοποθετούν την αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού μεταξύ 5 και 15% του παγκόσμιου ΑΕΠ, συνεισφέροντας παράλληλα κατά 3–10% στη δημιουργία θέσεων εργασίας παγκοσμίως. Σε γενικές γραμμές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια αλλαγή στη δομή, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα ενός οργανισμού λόγω της υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών και εργαλείων, όπως το διαδίκτυο των πραγμάτων (internet of things), η τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence), η μηχανική μάθηση (machine learning), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) και η επαυξημένη πραγματικότητα (augmented reality) (Matt et al., 2015; Kozanoglu & Abedin, 2021).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό επικεντρώνεται εκτεταμένα σε συγκεκριμένα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πελάτες, αγνοώντας τον σπουδαίο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και των ψηφιακών δεξιοτήτων του (Murawski & Bick, 2017; Nadeem et al., 2018). Οι οργανισμοί πρέπει να εξοπλίσουν το εργατικό δυναμικό τους με ψηφιακές δεξιότητες για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους, εάν θέλουν να επωφεληθούν από τις νέες τεχνολογίες (Blount et al., 2016; Kane et al., 2019). Σύμφωνα με τον Westerman (2016) ο ψηφιακός μετασχηματισμός για να καταστεί επιτυχημένος βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τις εταιρείες να λειτουργούν. Επομένως, μια κακή διαχείριση των ψηφιακών δυνατοτήτων της επιχείρησης θα μπορούσε να βλάψει τη σχέση με τους εργαζόμενους (Kozanoglu & Abedin, 2021).

Βασικά εργαλεία χρήσης των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τα εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (enterprise social media, ESM), τα οποία έχουν κεντρίσει το ερευνητικό ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών του κλάδου της διοίκησης (van Zoonen et al., 2022). Υφιστάμενες έρευνες έχουν δείξει ότι τα ESM ενισχύουν την αποτελεσματική, διαφανή και ορατή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, επιδιώκοντας τη συνεχή βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (job performance) (Wu et al., 2021). Αξιόλογες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν οι IBM Connections, Jive, Yammer, Tibbr, Google Currents, Facebook-Meta (Behrendt et al., 2014; Leonardi et al., 2013; Leftheriotis & Giannakos, 2014; Cetto et al., 2018; Wu et al., 2021). Εν καιρώ πανδημίας, τα ESM αποτέλεσαν το δημοφιλέστερο ψηφιακό εργαλείο για την ενθάρρυνση της εξ αποστάσεως εργασίας, διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων (van Zoonen et al., 2022). Σύμφωνα με προβλέψεις, η παγκόσμια αγορά των ESM και των διαδικτυακών κοινοτήτων, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν μετά την πανδημία, πρόκειται να παρουσιάσει διψήφια ανάπτυξη μέχρι το 2026 (Wu et al., 2021).

Τα ESM δεν αποτελούν μονάχα έναν δίαυλο επικοινωνίας και διάδοσης πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μια πλατφόρμα κοινωνικής αλληλεπίδρασης (van Zoonen & Banghart, 2018). Για παράδειγμα, το μεγαλύτερο μέρος των ESM παρέχει λειτουργίες, όπως αποστολή/λήψη μηνυμάτων, κοινή χρήση εγγράφων, διαδικτυακές κοινότητες, ακόμη και ορισμένες λειτουργίες ψυχαγωγίας, όπως τα ηλεκτρονικά παιχνίδια (Leidner et al., 2010; Wehner et al., 2017). Σε κάθε περίπτωση, τα ESM επιταχύνουν την ανταλλαγή και τη μεταφορά γνώσης εντός του οργανισμού, συντελώντας στην κοινωνική αλληλεπίδραση και την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων (Wu et al., 2021). Ως εκ τούτου, τα ESM παίζουν σημαντικό ρόλο στη συνεργασία και τη διαχείριση της γνώσης, καταλήγοντας στη

βελτίωση της ποιότητας εργασίας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Kuegler et al., 2015; Kane, 2015; Patroni et al., 2016).

Εντούτοις, τα ESM και γενικότερα η χρήση των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον δεν εκπληρώνουν πάντα τις προσδοκίες των επιχειρήσεων (Chu, 2020). Αν και πολλές εταιρείες υλοποιούν διάφορα προγράμματα παρακίνησης ή/και επιβράβευσης που ενθαρρύνουν τη χρήση των ESM, ωστόσο αυτά τα προγράμματα μπορούν να βλάψουν την κοινωνική αλληλεπίδραση και να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ανταλλαγή γνώσης και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Aboelmaged, 2018). Από τη μία πλευρά, θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην εμφάνιση ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, αμφισβητώντας τη φύση των ESM ως πλατφόρμες συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού (Aboelmaged, 2018). Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσαν να δυσχεραίνουν την εποπτεία και την παρακολούθηση των εργαζομένων (van Zoonen et al., 2017).

Αν και τα ESM είναι σε θέση να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να μειώσουν τις συγκρούσεις καθηκόντων και τις διαπροσωπικές διαφωνίες, μπορούν να βλάψουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, να αυξήσουν τις εργασιακές απαιτήσεις και εν τέλει να οδηγήσουν σε αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα στον χώρο εργασίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η επαγγελματική εξουθένωση και η ανισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής (van Zoonen et al., 2017). Επίσης, αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η επικοινωνία των εργαζομένων και η ανταλλαγή μεγάλου όγκου πληροφοριών που δεν σχετίζονται με την εργασία μέσω των ESM έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων (Lu & Pan, 2019; Wu et al., 2021).

Καθώς οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται σε προσωπικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα, τα όρια μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής γίνονται περισσότερο ασαφή (Leonardi et al., 2013; Liu et al., 2015; Ali-Hassan et al., 2015). Για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι μπορεί να αναμένουν από έναν εργαζόμενο να είναι «πάντα συνδεδεμένος» και διαθέσιμος για την ανάθεση νέων καθηκόντων ή για τη συζήτηση σχετικά με την εργασία ανά πάσα στιγμή, ακόμα και σε ώρες ανάπαυσης ή κατά τη διάρκεια μιας άδειας (Chu, 2020). Επίσης, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι αντιπαραγωγική, καθώς οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα εργαλεία για τη ψυχαγωγία ή για άλλους προσωπικούς σκοπούς (Andreassen et al., 2014), αποσπώντας την προσοχή τους από τα εργασιακά καθήκοντα και τον ρόλο που τους έχει ανατεθεί. Το γεγονός ότι τα ESM αποφέρουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά

εργασιακά αποτελέσματα τροφοδοτεί τη συνεχιζόμενη συζήτηση και έρευνα σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται ή να αποθαρρύνονται από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και δη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Chu, 2020).

Η πλειονότητα των ερευνών που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία έχουν εντοπίσει πιθανές σχέσεις μεταξύ της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εργασιακών αποτελεσμάτων με τα περισσότερα ευρήματα να είναι αντιφατικά. Για παράδειγμα, υφίστανται έρευνες που υποστηρίζουν θετική σχέση μεταξύ της χρήσης των ESM, της εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης (Charoensukmongkol, 2014; Leftheriotis & Giannakos, 2014; Kügler et al., 2015; Cao et al., 2016; Kwahk & Park, 2016; Cai et al., 2018; Ding et al., 2019), ενώ άλλες αρνητική ή μη στατιστικά σημαντική (Moqbel et al., 2013; Andreassen et al., 2014; Aboelmaged, 2018; Lu & Pan, 2019; Pitafi et al., 2020). Ομοίως, αν και αρκετές μελέτες έδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά στη συναισθηματική εξάντληση και τη σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Charoensukmongkol, 2016; van Zoonen et al., 2017), εντοπίζονται έρευνες που εντόπισαν μη στατιστικά σημαντικά ευρήματα (Jiang et al., 2017; van Zoonen & Rice, 2017).

Η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της χρήσης των ESM και των εργασιακών αποτελεσμάτων (π.χ. εργασιακή απόδοση) αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον ζήτημα τόσο για τους ερευνητές όσο και για τα ανώτατα στελέχη του επιχειρησιακού κλάδου (Chu, 2020). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα ESM δεν διευκολύνουν μόνο την επικοινωνία και τον συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και τη διαχείριση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της παραγωγικότητάς τους (Ding et al., 2019). Λόγω της ασάφειας που επικρατεί σε ότι αφορά τη χρήση των νέων τεχνολογιών, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στο εργασιακό περιβάλλον, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη διεξαγωγής μιας συστηματικής βιβλιογραφικής έρευνας (Chu, 2020). Εκείνη θα δώσει μια σαφέστερη συνολική εικόνα για τη σχέση μεταξύ της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εργασιακών αποτελεσμάτων, ενθαρρύνοντας τη μελλοντική έρευνα και προτείνοντας σημαντικές πρακτικές διαχείρισης προς τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν σε μια μεταπανδημική περίοδο έντονων ψηφιακών αλλαγών (van Zoonen et al., 2022).

Παρά τις πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες για το θέμα, δεν έχει υπάρξει μελέτη που παρουσιάζει συγκεντρωτικά τα υφιστάμενα ερευνητικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εργασιακών αποτελεσμάτων (Chu, 2020). Οι Chu (2020) και van Zoonen et al. (2022)

πραγματοποίησαν συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιώντας είτε ποιοτικές είτε ποσοτικές μεθόδους για τη διερεύνηση των επιπτώσεων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή συμπεριφορά και σε ψυχολογικούς παράγοντες που αφορούν στους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παράγει κυρίως θετικά αποτελέσματα, όπως η βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης. Ωστόσο, υφίσταται έλλειψη συστηματικών ερευνών που αναδεικνύουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών γενικότερα στα εργασιακά αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον (Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014).

Αυτό το κενό στη βιβλιογραφία καλείται να καλύψει η παρούσα διπλωματική εργασία διεξάγοντας συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση σε δείγμα 32 άρθρων που έχουν δημοσιευτεί την περίοδο 2013-2023. Κεντρικός σκοπός είναι η διερεύνηση της χρήσης των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον, αναδεικνύοντας θετικά και αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η σχέση μεταξύ της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, της εργασιακής απόδοσης, των ψυχολογικών παραγόντων (π.χ. ψυχική ευημερία, επαγγελματική εξουθένωση, συγκρούσεις κλπ), των κοινωνικών παραγόντων (π.χ. κοινωνικοί δεσμοί), των οργανωσιακών παραγόντων (π.χ. εμπιστοσύνη, κοινό όραμα), της διαχείρισης γνώσης (π.χ. μετάδοση γνώσης), της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την επιχείρηση. Επίσης, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Meta ως ηγέτιδα στον κλάδο των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης για εργασιακή και προσωπική χρήση.

Για να καλυφθούν οι απαιτήσεις και οι στόχοι της διπλωματικής στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο (2^ο) αναλύονται ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η χρήση των νέων τεχνολογιών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία, η διοίκηση ολικής ποιότητας και ποιότητας εργασίας, η εργασιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση και η πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Στο τρίτο κεφάλαιο (3^ο) περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία, με επίκεντρο τη μέθοδο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τη διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων, τα κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού μελετών, την αναζήτηση βιβλιογραφίας, την αξιολόγηση σχετικότητας και επιλογής μελετών, καθώς και την καταγραφή δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο (4^ο) παρουσιάζονται τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο (5^ο) η μελέτη περίπτωσης της Meta(verse). Στο έκτο κεφάλαιο (6^ο) αναδεικνύονται τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, οι περιορισμοί, προτάσεις για

μελλοντική έρευνα και σε επαγγελματίες του κλάδου. Τέλος, παρατίθενται η βιβλιογραφία και το παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

Κεφάλαιο 2^ο: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation) αντιπροσωπεύει μια «αλλαγή ρότας» που επηρεάζει κλάδους και επιχειρήσεις σε όλη την υδρόγειο (Broekhuizen et al., 2021). Ιδιαίτερα δε με το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19, καθορίστηκε ως επιτακτική ανάγκη για την επιτάχυνσή της, ενώ έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη και την προστασία της κοινωνίας (Popkova et al., 2022). Για το λόγο αυτό, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και επαγγελματιών την τελευταία δεκαετία που προσπάθησαν να κατανοήσουν τη φύση και τα χαρακτηριστικά του. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, περιγράφεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός ως μια διαδικασία που δημιουργεί στρατηγικές και λειτουργικές αλλαγές στις εταιρείες ως αποτέλεσμα των ευκαιριών και των απειλών που δημιουργούνται από τις ψηφιακές τεχνολογίες (Vial, 2021).

Άλλοι συγγραφείς τόνισαν πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός σχετίζεται με την υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής από ευέλικτους οργανισμούς, με στόχο τη ριζική βελτίωση της απόδοσής τους και τη διεύρυνση των οριζόντων τους (Westerman et al., 2011; Kraus et al., 2021). Ιδιαίτερα λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της πανδημίας, τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα έπρεπε να αλλάξουν μέσα από μια ταχεία διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού για την προστασία όλων των ενδιαφερομένων μερών και φυσικά λόγω της αλλαγής των προτιμήσεων και της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Hai et al., 2021). Επιπρόσθετα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται και ως η πρακτική εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση της εμπειρίας και της πιστότητας των πελατών, την απλούστευση των λειτουργιών, την ενίσχυση των επιχειρηματικών μοντέλων ή τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (Fitzgerald et al., 2014). Άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η παροχή ενός ολοκληρωμένου ορισμού συνιστά πρόκληση, καθώς αφορά ένα πολυεπίπεδο και πολυδιάστατο φαινόμενο (Arpino et al., 2021). Δεδομένων των προκλήσεων αυτών, αξίζει να εξεταστούν κάποιες από αυτές τις διαστάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση της στρατηγικής, τονίζεται στη βιβλιογραφία η εγγενής πολυπλοκότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού και των δυνατοτήτων του ως προς τον μετασχηματισμό μιας επιχείρησης από οργανωσιακή, επιχειρησιακή και επιχειρηματική άποψη (Matt et al., 2015; Broekhuizen et al., 2021). Άλλοι συγγραφείς και συγκεκριμένα οι Hess et al. (2016) διερεύνησαν τις βασικές στρατηγικές συνιστώσες του ψηφιακού μετασχηματισμού και τα θεμελιώδη διεπιχειρησιακά και στρατηγικά ερωτήματα που

προκύπτουν από τα προγράμματα υλοποίησής του. Σε γενικές γραμμές είναι ευρέως αποδεκτό από τη διεθνή βιβλιογραφία πως η μονομερής επικέντρωση στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι σαφώς ένα ανεπαρκές έργο και αρκετοί συγγραφείς υπογραμμίζουν τη στρατηγική φύση του και τους εγγενείς δεσμούς του με το ευρύτερο στρατηγικό οικοσύστημα της εταιρείας (Fernandez-Vidal et al., 2022).

Από την άλλη πλευρά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά στρατηγική κορωνίδα για τις περισσότερες εταιρείες και καθοδηγεί τους οργανισμούς στην ανάπτυξη μεγαλύτερης ευελιξίας και στον επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών τους μοντέλων και της επιχειρησιακής τους προσέγγισης (Bresciani et al., 2021; Kraus et al., 2021; Shams et al., 2021). Λαμβάνοντας υπόψη την οπτική της αγοράς, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί βασικό εργαλείο για την αντιμετώπιση των διαταραχών του περιβάλλοντος (disruptions) ή ακόμα και για τη δημιουργία διαταραχής σε ένα κλάδο αξιοποιώντας τις ψηφιακές τεχνολογίες και αλλάζοντας το παιχνίδι σε μια αγορά. Η συνθήκη αυτή ήταν ιδιαίτερα έκδηλη κατά το διάστημα της πανδημίας ως απαιτητική διαταραχή που επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μέσο επίλυσης και επιβίωσης των οργανισμών (Datta & Nwankra, 2021). Ως αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού, η προσφορά αξίας των επιχειρήσεων αναδιατυπώνεται, αφαιρώντας τυχόν φραγμούς εισόδου με τρόπο που τα ψηφιακά και χειροπιαστά προϊόντα συνυπάρχουν στην αγορά, με περισσότερη ή λιγότερη αρμονία (Bresciani et al., 2021).

Ένα σημαντικό κομμάτι του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ύπαρξη μιας σαφούς αλληλεπίδρασης μεταξύ της καινοτομίας των επιχειρηματικών μοντέλων και των αλλαγών, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό να επιδρά στην αλλαγή και τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων όλων των επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους (D'Ippolito et al., 2019). Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός τροποποιεί σαφώς τη δυναμική του ανταγωνισμού, επηρεάζει εκ βάθους τη συμπεριφορά και τις προσδοκίες των πελατών σύμφωνα με τους Fitzgerald et al. (2014), αλλά και τους Khanra et al. (2021) οι οποίοι ερευνητές τόνισαν την ανάγκη αυτή κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Συμπερασματικά, παρόλο που οι αλλαγές που προκαλούνται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό αφορούν την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και την ψηφιοποίηση των οργανισμών, οι επιπτώσεις του αφορούν καθολικά όλη την επιχείρηση (Tabrizi et al., 2019; Vial, 2021).

Εξετάζοντας την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς, εντοπίζονται πολυάριθμα ευρήματα στην παγκόσμια βιβλιογραφία (Guerra et al., 2023). Η ολιστική και πολύπλοκη φύση του επιτάσσει οι εταιρείες να έχουν μια καλά καθορισμένη επιχειρηματική στρατηγική που τους παρέχει ένα σαφές σχέδιο

προκειμένου να καθοδηγήσει τις προσπάθειές τους για μετασχηματισμό. Οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να περιλαμβάνουν τέσσερις βασικές διαστάσεις: (α) τη στρατηγική χρήση των νέων τεχνολογιών, (β) τις αλλαγές στη δημιουργία αξίας που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, (γ) τις αλλαγές στις οργανωτικές δομές, διαδικασίες και ικανότητες και (δ) τις οικονομικές επιπτώσεις ολόκληρου του ψηφιακού μετασχηματισμού, τόσο όσον αφορά την «πίεση για δράση» όσο και τους πόρους που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση του (Matt et al., 2015). Αν και αυτές οι διαστάσεις μπορεί να είναι κοινές για τους οργανισμούς, δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση που να ισχύει για όλες τις προσπάθειες του ψηφιακού μετασχηματισμού (Arrio et al., 2021). Το τελευταίο έχει ως αποτέλεσμα, οι στρατηγικές και οργανωσιακές αλλαγές που προκαλούνται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό να είναι αρκετά εκτεταμένες και συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό ή την αναδιαμόρφωση ολόκληρου του επιχειρηματικού μοντέλου μιας εταιρείας (D'Ippolito et al., 2019).

Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών είναι κρίσιμος για τη διασφάλιση της επιτυχίας ενσωμάτωσης των αλλαγών εντός της επιχείρησης (Hizir, 2022). Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης του μετασχηματισμού της επιχείρησης και είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση και τον συντονισμό των πολλαπλών οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών που προκύπτουν από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, ιδιαίτερα σε εποχές κρίσης που προκάλεσε η πανδημία (Kunisch et al., 2022). Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τον αντίκτυπο των υφιστάμενων και αναδυόμενων ψηφιακών τεχνολογιών για να εντοπίσουν ευκαιρίες και προκλήσεις και να προσανατολίσουν ανάλογα τη στρατηγική της εταιρείας (Wrede et al., 2020). Αυτή η στρατηγική αλλαγή συνήθως συνιστά μια περίπλοκη διαδικασία, όμως τα στελέχη μπορούν να αξιοποιήσουν πολλαπλά στρατηγικά εργαλεία που μπορούν να καθοδηγήσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Fernandez-Vidal et al., 2022).

Αυτή η στρατηγική αλλαγή συνήθως συνοδεύεται από μια οργανωσιακή αναδιάρθρωση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση υψηλότερων επιπέδων πολυπλοκότητας και υψηλότερων απαιτήσεων από πλευράς προϊσταμένων και υψηλών επιπέδων στρες στους υφισταμένους, γεγονός εντονότερο κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Firk et al., 2021). Ως εκ τούτου, οι διευθυντικοί ρόλοι πρέπει να επαναπροσδιοριστούν και νέα διευθυντικά στελέχη να αναδυθούν για να βοηθήσουν στην πλοήγηση σε ένα πιο περίπλοκο και τεχνικό περιβάλλον (Hizir et al., 2020). Το ανθρώπινο κεφάλαιο, ή ίσως πιο συγκεκριμένα, οι σωστές βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου μπορούν να εξελιχθούν σε έναν διαφοροποιητικό και στρατηγικό πόρο που φέρνει ένα πραγματικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις

επιχειρήσεις. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό, πρέπει να αλλάξει ο ρόλος και η λειτουργία των ανώτατων στελεχών στην ψηφιακή εποχή (Malodia et al., 2023). Όπως είναι φυσικό, καθώς αλλάζει ο ρόλος τους, αλλάζουν και οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται.

Όπως είναι λογικό, οι προκλήσεις που προέρχονται από τις ψηφιακές τεχνολογίες και τις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού, απαιτούνται νέες δεξιότητες και δυνατότητες από τα ανώτατα στελέχη (Verhoef et al., 2021). Φαίνεται να υπάρχει κάποια ακαδημαϊκή ομοφωνία ως προς ορισμένες από τις κύριες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται στην ψηφιακή εποχή. Αυτές είναι η οργανωσιακή ευελιξία, η τεχνική τεχνογνωσία και η συναισθηματική νοημοσύνη για την διαχείριση των ταλέντων και των αλλαγών ενός εταιρικού μετασχηματισμού (Sousa & Rocha, 2019; Usai et al., 2020). Πρώτον, οι ηγέτες στην ψηφιακή εποχή πρέπει να είναι ευέλικτοι, προβλέποντας ευκαιρίες στην αγορά που προκύπτουν από τις ψηφιακές τεχνολογίες, ώστε να τις εκμεταλλεύονται με ταχύτητα και ευελιξία. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις των πελατών και στον ανταγωνισμό της αγοράς (Shams et al., 2021).

Σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, τα ανώτατα στελέχη αναμένεται να είναι ταχύτεροι λήπτες αποφάσεων και άριστοι λύτες προβλημάτων (Singh & Hess, 2020; Verhoef et al., 2021). Η αδυναμία των ηγετών των τμημάτων IT και του ψηφιακού μετασχηματισμού να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους πολλές πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν (Correani et al., 2020), ενισχύοντας έτσι την ανάγκη των ηγετών αυτών να γίνουν αποτελεσματικοί παράγοντες αλλαγής. Επίσης, η διαχείριση της ανατρεπτικής αλλαγής απαιτεί ισχυρές τεχνικές και ψηφιακές ικανότητες (εντός της ομάδας διαχείρισης ή του οργανισμού) και βαθιά κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να εφαρμοστούν ή να αξιοποιηθούν από την εταιρεία για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της (Verhoef et al., 2021; Ferraris et al., 2022). Ακόμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί σε νέες οργανωτικές δομές και τρόπους εργασίας, συνδεδεμένες ιδιαίτερα και λόγω της COVID-19 εποχής. Ως εκ τούτου, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να διαθέτουν ισχυρό βαθμό συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης για να διαχειριστούν την αλλαγή στον οργανισμό τους (Usai et al., 2020), καθώς και ισχυρή δικτύωση και ικανότητες επικοινωνίας (Eden et al., 2019; Verhoef et al., 2021).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επαναπροσδιορίζει πλήρως τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Καθιερωμένες εταιρείες από κάθε κλάδο, όλων των μορφών και μεγεθών, ενθαρρύνονται να μεταμορφώσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, αξιοποιώντας συνήθως τις ψηφιακές τεχνολογίες, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις

αντίστοιχες αγορές τους (D'Ippolito et al., 2019; Kraus et al., 2021). Η διαδικασία ψηφιοποίησης και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στις εταιρείες περιλαμβάνει μια σειρά αλλαγών, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δυνατότητες διοίκησης και την ανάπτυξη νέων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Sousa & Rocha, 2019; Bresciani et al., 2021). Πολλοί επαγγελματίες στον τομέα της ψηφιοποίησης υποστηρίζουν ότι το παρόν και το μέλλον της πληροφορικής έχει δύο όψεις (Mao et al., 2019). Δηλαδή, η λειτουργίες της πληροφορικής αποτελούνται από δύο διακριτά μέρη. Το ένα συνιστά το παραδοσιακό και αργό σκέλος που ασχολείται με τη διαχείριση και την αναβάθμιση της υπάρχουσας IT υποδομής, ενώ το άλλο αφορά ένα πιο ευέλικτο και πειραματικό που αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες για να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις των επιχειρήσεων και των πελατών (Haffke et al., 2017). Ως εκ τούτου, οι εδραιωμένες και βαθιά ριζωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των παλαιών επιχειρήσεων πρέπει να αλλάξουν και να προσαρμοστούν, αλλά πρέπει επίσης να συνυπάρξουν κατά κάποιο τρόπο με νέες πρακτικές διαχείρισης πιο κατάλληλες για ψηφιακά περιβάλλοντα που η εποχή COVID-19 έχει φέρει στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι (Hai et al, 2021).

Για τον λόγο αυτό, η ανθρώπινη διάσταση παίζει κρίσιμο ρόλο σε οποιαδήποτε στρατηγική ψηφιοποίησης και μετασχηματισμού (Tabrizi et al., 2019). Ορισμένες μελέτες έχουν διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόσουν και να αναβαθμίσουν τις εσωτερικές τους ικανότητες για να επιτύχουν στις προσπάθειές τους ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Verhoef et al., 2021). Αναλυτικά, μια σειρά από μελέτες έχει διερευνήσει τον μεταβαλλόμενο ρόλο των ανώτατων στελεχών και την υιοθέτηση νέων στοιχείων, όπως αυτή των ψηφιακών ηγετικών στελεχών (Singh & Hess, 2020). Άλλες μελέτες τόνισαν τον απαιτητικό ρόλο του ανώτατου μάνατζμεντ στην ψηφιακή εποχή και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι εμπλέκονται σε τρεις βασικές δράσεις. Την κατανόηση της ψηφιοποίησης, τον καθορισμός του επίσημου πλαισίου για έναν ψηφιακό μετασχηματισμό και την ηγετική αλλαγή (Wrede et al., 2020). Έτσι, τα ψηφιακά περιβάλλοντα οδηγούν στον επαναπροσδιορισμό των ευθυνών και των δραστηριοτήτων της διοίκησης, οι οποίες πρέπει να είναι ολοένα και πιο ευαίσθητες στις ψηφιακές τεχνολογίες με οξυδέρκεια στη διαχείριση των αλλαγών που επιφέρει η υιοθέτησή τους πρό, αλλά και μετά COVID-19 εποχή (Eden et al., 2019; Datta & Nwankpa, 2021). Παρόλα αυτά, υφίσταται ένα σαφές κενό όσον αφορά την κατανόηση του μεταβαλλόμενου ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετιζόμενες με τις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού και τις απαιτήσεις των μεμονωμένων εργαζομένων (Wrede et al., 2020; Malodia et al., 2023), το οποίο η παρούσα διατριβή καλείται να καλύψει.

2.2 Χρήση Νέων Τεχνολογιών και Περιβάλλοντα Εικονικής Πραγματικότητας

Τα τελευταία χρόνια, οι παγκόσμιες οικονομίες διανύουν την περίοδο της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης, με τις τεχνολογίες αιχμής και τα αυτοματοποιημένα συστήματα να ακμάζουν (Malik et al., 2021). Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αυτοματοποιείται με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται με μεγαλύτερη ευκολία, προσαρμοστικότητα και αποδοτικότητα λόγω της χρήσης των μεγάλων δεδομένων (big data), της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και του Διαδικτύου των Πραγμάτων (Internet of Things). Αυτή η περίοδος διαφέρει σημαντικά, αφού τροποποιεί σημαντικά την καθημερινότητα των ατόμων, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και σχεδόν όλους τους τομείς παραγωγής και οικονομικής δραστηριότητας (Malik et al., 2021).

Οι ΤΠΕ αναφέρονται σε όλες τις νέες τεχνολογίες, τις πλατφόρμες/μέσα δικτύωσης, τις εφαρμογές και τα συστήματα που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Steinmueller, 2000). Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union, ITU), η παγκόσμια χρήση των ΤΠΕ, που υποδεικνύεται από τους χρήστες Διαδικτύου και ευρυζωνικών συνδέσεων, αυξήθηκε σχεδόν κατά 200% από το 2007 έως το 2017 (Baumeister et al., 2021). Με την ανάπτυξη των ΤΠΕ, οι εργαζόμενοι της σύγχρονης εποχής βασίζονται σε διάφορα εργαλεία και κανάλια επικοινωνίας στην εργασία τους, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών (π.χ. email, τηλεφώνου) και των ψηφιακών καναλιών νέων μέσων (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διαδικτυακά περιβάλλοντα εργασίας – εικονικής πραγματικότητας κλπ) (Vercic & Spoljaric, 2020).

Λόγω του ευρέως φάσματος νέων τεχνολογιών στο χώρο εργασίας, ιδιαίτερα δημοφιλή θεωρούνται τα εργαλεία αποστολής και λήψης ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mail), οι τηλεφωνικές συνδέσεις, οι τηλεδιασκέψεις σε περιβάλλοντα εικονικής πραγματικότητας (virtual reality workplaces), καθώς και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης που ενθαρρύνουν την εξ αποστάσεως εργασία (Wright et al., 2014; Smith et al., 2018). Αυτά τα κανάλια ποικίλλουν σημαντικά ως προς την ικανότητα μετάδοσης και λήψης πληροφοριών, την ανατροφοδότηση μεταξύ χρηστών και την διαπροσωπική επικοινωνία (Lee, 2023).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πολλοί οργανισμοί άρχισαν να υιοθετούν εκτεταμένα τα εργαλεία της τηλεδιάσκεψης (π.χ. Zoom, Microsoft Teams κλπ) και των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης ενθαρρύνοντας την εργασία σε περιβάλλοντα εικονικής πραγματικότητας (Lee, 2023). Κατ' αυτόν τον τρόπο, η παραδοσιακή επικοινωνία

αντικαταστάθηκε με διαπροσωπικές συναντήσεις που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και καλλιεργούν την εξ αποστάσεως οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων (Lee, 2023). Ως μια οικονομικά προσιτή εναλλακτική λύση, η τηλεδιάσκεψη επιτρέπει την απομακρυσμένη αλληλεπίδραση των χρηστών σε πραγματικό χρόνο ενθαρρύνοντας την διαπροσωπική επικοινωνία, όπως ακριβώς γίνεται στις δια ζώσεις – παραδοσιακές συναντήσεις (Braun et al., 2019).

Η ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, ως μορφή γραπτής επικοινωνίας μέσω υπολογιστή (Jacobson, 2007), είναι λιγότερο δαπανηρή και επιτρέπει στους εργαζόμενους να επικοινωνούν συγχρονισμένα. Ως βασικό κοινωνικό εργαλείο, η ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων επιτρέπει την ταχεία επικοινωνία, τη διεξαγωγή παράλληλων εργασιών (multitasking) και την άτυπη συνομιλία μεταξύ των μερών (Zhang & Fjermestad, 2008). Από την άλλη πλευρά, η τηλεφωνική επικοινωνία είναι ταυτόχρονα σύγχρονη (π.χ. τηλεφωνικές κλήσεις) και ασύγχρονη (π.χ. SMS) επιτρέποντας την ανταλλαγή μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών (Hinds & Kiesler, 1995). Ωστόσο, δεν επιτρέπει την αποστολή μαζικών μηνυμάτων με στόχο τη συνεχή βέλτιστη αλληλεπίδραση. Επίσης, και τα δύο μέρη που αλληλεπιδρούν πρέπει να είναι διαθέσιμα ταυτόχρονα για να καταστεί αποτελεσματική η τηλεφωνική επικοινωνία (Lee, 2023).

Προηγούμενοι μελετητές διαπίστωσαν ότι η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του τηλεφώνου και των παραδοσιακών μηνυμάτων κειμένου αποτελούν κεντρικά εργαλεία επικοινωνίας και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων (Sias et al., 2012). Αντίθετα, η τηλεδιάσκεψη και η ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων αποτέλεσαν λιγότερο προτιμώμενα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τηλεεργαζομένων (Sias et al., 2012). Εν τω μεταξύ, μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι τα παραδοσιακά μέσα (π.χ. email, διαπροσωπικές – παραδοσιακές συναντήσεις κλπ) εξακολουθούν να οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από ότι τα σύγχρονα μέσα (π.χ. πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης) (Vercic & Spoljaric, 2020). Στο αντίθετο άκρο, ο Lee (2022) και οι Tunk & Kumar (2022) απέδειξαν ότι η χρήση των τεχνολογιών αιχμής, όπως τα εικονικά περιβάλλοντα εργασίας και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, συντέλεσαν σημαντικά στην εξ αποστάσεως εργασία, στην αποτελεσματικότερη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εν καιρώ πανδημίας. Άλλη μελέτη εξίσου κατέληξε σε παρόμοια ευρήματα, υποστηρίζοντας ότι στο νέο πανδημικό πλαίσιο τόσο οι παραδοσιακές (π.χ. email, τηλεφωνικές κλήσεις) όσο και οι σύγχρονες τεχνολογίες επικοινωνίας (π.χ. διαδικτυακές συναντήσεις, χρήση πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης) επηρέασαν σημαντικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων και τη μετάδοση πληροφοριών σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας (Erjavec et al., 2021).

Υπό το πρίσμα της αυξανόμενης σημασίας των ΤΠΕ για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους εργαζομένους, πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εντατικής χρήσης των νέων τεχνολογιών, της ευημερίας των εργαζομένων και των σχετικών ψυχολογικών διαδικασιών, καταλήγοντας σε μεικτά ευρήματα. Από την μια πλευρά, πληθώρα ερευνών έχει δείξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της χρήσης των νέων τεχνολογιών και των εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η εργασιακή απόδοση (π.χ. Diaz et al., 2012; Ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Από την άλλη πλευρά, υπήρξαν μελέτες είτε δεν μπόρεσαν να βρουν στατιστικά σημαντική σχέση (π.χ. Ohly & Latour, 2014; Piszczek, 2017; van Zoonen et al., 2017) είτε εντόπισαν αρνητικές επιδράσεις (π.χ. Lanaj et al., 2014; Wright et al., 2014). Μάλιστα, αρκετές έρευνες υποστήριξαν ότι η χρήση των νέων τεχνολογιών συνδέεται σημαντικά με αρνητικούς δείκτες ευημερίας εργαζομένου, όπως είναι η κόπωση ή συναισθηματική εξάντληση (π.χ. Day et al., 2012; Park et al., 2018) και η επαγγελματική εξουθένωση (π.χ., Beas & Salanova, 2006; Aghaz & Sheikh, 2016). Συνεπώς, η συνολική επίδραση της χρήσης των ΤΠΕ στην ευημερία του εργαζομένου εν καιρώ πανδημίας και γενικότερα την τελευταία δεκαετία παραμένει ασαφής, καθώς λείπουν συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις σχετικά με αυτό το θέμα (Baumeister et al., 2021).

Συμπερασματικά, η αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών για εργασιακούς σκοπούς αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και εργάζονται, επιτρέποντας την άμεση, γρήγορη και συστηματική ανταλλαγή πληροφοριών (Lee, 2023). Δεδομένης της πανδημίας του COVID-19, η εξ αποστάσεως εργασία έχει γίνει ο «νέος κανόνας» στο εργασιακό περιβάλλον (Baumeister et al., 2021). Πολλοί οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν άμεσα στις νέες αλλαγές και να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους που εργάζονται εξ αποστάσεως να παραμείνουν αφοσιωμένοι στο έργο τους (Lee, 2023). Με περιορισμένες διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις λόγω πανδημίας, οι εργαζόμενοι βασίζονται κυρίως στις νέες τεχνολογίες (Sias et al., 2012; Smith et al., 2018). Δεδομένου ότι αυτή η κατάσταση αναμένεται να συνεχιστεί και μετά COVID-19 εποχής, η αποτελεσματική διαχείριση της χρήσης των ΤΠΕ καθίσταται κρίσιμη για τη στρατηγική εσωτερική επικοινωνία και την ευημερία των εργαζομένων, παγκοσμίως (Lee, 2023).

2.3 Χρήση Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στην Εργασία

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ορίζονται από τους Kaplan & Haenlein (2010, σελ. 61) ως «μια ομάδα διαδικτυακών εφαρμογών που βασίζονται στα ιδεολογικά και τεχνολογικά θεμέλια του Web 2.0 επιτρέποντας τη δημιουργία και ανταλλαγή περιεχομένου μεταξύ των χρηστών». Με την πάροδο των ετών, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλή όχι μόνο επειδή επιτρέπουν στους χρήστες να διατηρούν προσωπικές σχέσεις με συγγενείς, φίλους και συναδέλφους, αλλά και επειδή δημιουργούν νέες κοινωνικές επαφές (Raacke & Bonds-Raacke, 2008). Εκτός από τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για προσωπικούς σκοπούς, υφίστανται κι άλλοι λόγοι, όπως η αναζήτηση πληροφοριών, η ψυχαγωγία και η σύνδεση με την εργασία (Ma et al., 2022). Πιο πρόσφατα, οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης άρχισαν να χρησιμοποιούνται για επιχειρηματικούς και διαφημιστικούς σκοπούς (Kaplan & Haenlein, 2010).

Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται δύο διαφορετικά είδη μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα εσωτερικά (internal social media) και τα εξωτερικά (external social media) (Chen et al., 2022). Τα εσωτερικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, γνωστά και ως εταιρικά, ενδοεπιχειρησιακά ή οργανωσιακά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Enterprise Social Media, ESM), επιτρέπουν στους εργαζόμενους (i) να επικοινωνούν με συναδέλφους ή να μεταδίδουν μηνύματα σε ολόκληρο τον οργανισμό, (ii) να υποδεικνύουν ρητά ή σιωπηρά συγκεκριμένους συναδέλφους ως συνεργάτες επικοινωνίας, (iii) να δημοσιεύουν, να επεξεργάζονται και να ταξινομούν πληροφορίες και (iv) να προβάλλουν και να κοινοποιούν μηνύματα και αρχεία, τα οποία μπορούν να επεξεργαστούν και να ταξινομήσουν ανά πάσα στιγμή (Leonardi et al., 2013). Ολοένα και περισσότερες εταιρείες παρέχουν στους εργαζόμενους τους τη δυνατότητα εργασίας μέσω των ESM, όπως είναι τα IBM's Beehive, Workplace from Meta, Happeo, Google Workspace, Yammer κλπ.

Σε γενικές γραμμές, τα ESM περιλαμβάνουν ψηφιακές πλατφόρμες που ενσωματώνουν μια ποικιλία εργαλείων, όπως wikis, microblogs, υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης, τηλεδιάσκεψης, μετάδοσης και λήψης δεδομένων κ.α. (Huang et al., 2015; Kugler et al., 2015). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αποκλειστικά διαθέσιμα για τους υπαλλήλους ενός οργανισμού (Turban et al., 2011). Ακόμα, τα ESM διευκολύνουν την ανταλλαγή και τη διαχείριση πληροφοριών συναφών με την εργασία, όπως η παρακολούθηση της πορείας ενός έργου και των εξελίξεων εντός της επιχείρησης, η διαχείριση εργασιών/καθηκόντων, η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και η δημιουργία υποστηρικτικού υλικού για την εκτέλεση των εργασιών (Song et al., 2019). Το

περιεχόμενο που μεταφέρεται μέσω των ESM συνήθως περιλαμβάνει έγγραφα σχετικά με την εργασία και συμβουλές βελτίωσης του έργου.

Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά ή δημόσια (public social media) μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν την ανταλλαγή προσωπικών και κοινωνικών πληροφοριών (Song et al., 2019). Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών μεταξύ άλλων είναι το Facebook, το Twitter και το Instagram (Men et al., 2020). Η χρήση των εξωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης αφορούν την ανεπίσημη επικοινωνία με συγγενείς, φίλους και γνωστούς, καθώς και την εσωτερική επικοινωνία με συναδέλφους (Davison et al., 2014; Wong et al., 2016). Αν και αυτά τα μέσα δεν σχεδιάστηκαν για την εκπλήρωση των οργανωσιακών αναγκών των επιχειρήσεων, ωστόσο χρησιμοποιούνται ευρέως από εργαζόμενους για τη βελτίωση της εργασίας τους και για σκοπούς αναζήτησης πληροφοριών ή ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους (Huang & Liu, 2017; Robertson & Kee, 2017; Sheer & Rice, 2017; Chu, 2020).

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται μελέτες που έχουν εξετάσει τόσο την χρήση των ESM (van Zoonen et al., 2014; Huang & Liu, 2017) όσο και των δημόσιων μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία (Luo et al., 2018; Kuegler et al., 2015), εξετάζοντας τη σύνδεσή τους με εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα (Mäntymäki & Riemer, 2016; Qi & Chau, 2018; Lu et al., 2019). Για παράδειγμα, οι Kwahk & Park (2016) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι αύξησαν στην απόδοση της εργασίας τους λόγω της χρήσης των ESM και την ανταλλαγή γνώσης μέσα από αυτά. Επίσης, οι Lu et al. (2019) ανέφεραν ότι η χρηστική και κοινωνική χρήση των ESM επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση, ενώ η ηδονική χρήση επιδρά θετικά. Αντίστοιχα, τα δημόσια μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν διαπιστωθεί ότι βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση (Charoensukmongkol, 2014; Huang & Liu, 2017) και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους (Demircioglu, 2018; Robertson & Kee, 2017). Ωστόσο, εντοπίζονται ευρήματα που υποστηρίζουν ότι η χρήση των δημόσιων πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά και στους δείκτες παραγωγικότητας/ευημερίας της επιχείρησης (Andreassen et al., 2014; Chu, 2020).

Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η χρήση των ESM συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της καινοτομίας του εργαζομένου (Ng et al., 2016; Deng et al., 2020; Sun et al., 2020), στη κοινωνικοποίηση (Leidner et al., 2020) και στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και της συνολικής αποδοτικότητας του οργανισμού (Archer-Brown & Kietzmann, 2018; Cao et al., 2020). Η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλει, επίσης, στη βέλτιστη διαχείριση γνώσης (Hacker et al., 2017). Σύμφωνα με

τους Salehan et al. (2017) η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να συμβάλει στη συλλογική και ατομική εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων. Άλλοι μελετητές διαπίστωσαν ότι βελτιώνονται οι σχέσεις με τον πελάτη, συντελώντας στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού (Trainor et al., 2014; Garcia-Morales et al., 2018). Τέλος, ο Brooks (2015) διαπίστωσε ότι υψηλότερα ποσοστά χρήσης των δημόσιων μέσων κοινωνικής δικτύωσης οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και ευτυχίας, καθώς και σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους/στρες.

Επιπρόσθετες έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται με την οργανωσιακή επικοινωνία και την εταιρική φήμη (van Zoonen et al., 2014), το διαδικτυακό κοινωνικό κεφάλαιο (Shang & Sun, 2020), την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Huang & Liu, 2017). Εν αντιθέτως, οι van Zoonen et al. (2017) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η χρήση των δημόσιων μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία ενισχύει τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης μέσω των συγκρούσεων επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Άλλοι μελετητές έχουν συνδέσει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με το κοινωνικό κεφάλαιο, τη μεταφορά γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον (Cao et al., 2016) και την εργασιακή απόδοση (Leftheriotis & Giannakos, 2014). Επίσης, εντοπίζονται μελέτες που αναφέρουν θετική σύνδεση με τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων (Luo et al., 2018), την εμπιστοσύνη και την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των συναδέλφων (Neeley & Leonardi, 2018).

Τη σήμερον ημέρα, η απόδοση και η επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από την ποιότητα των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης (Osch & Steinfield, 2018). Οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία επωφελούνται από τη χρήση τους στο εργασιακό περιβάλλον, αναδεικνύοντας τη σημασία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τους οργανισμούς (Liang et al., 2021; Ma et al., 2022). Ωστόσο, οι περισσότερες έρευνες που εντοπίζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία δεν έχουν διερευνήσει συγκεντρωτικά τα διαφορετικά αποτελέσματα που συνεπάγεται η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον (Men et al., 2020). Τα υφιστάμενα ευρήματα έχουν δείξει ότι τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και τα αποτελέσματα των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης διαφέρουν σημαντικά λόγω των διαφορετικών οργανωσιακών χαρακτηριστικών (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα) (Hu et al., 2017; Liang et al., 2021). Γι' αυτόν τον λόγο, καθίσταται απαραίτητη η εξέταση των επιπτώσεων της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον, εστιάζοντας στην περίπτωση των εργαζομένων. Αυτό το κενό στη βιβλιογραφία καλύπτει η παρούσα διπλωματική εργασία, παρουσιάζοντας συγκεντρωτικά όλα τα αποτελέσματα της χρήσης των ESM στην εργασία.

2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ποιότητα Εργασίας

Η εμφάνιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ, Total Quality Management, TQM) έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον κλάδο του μάνατζμεντ (Hoang et al., 2010). Πιο αναλυτικά, η ποιότητα αναγνωρίζεται ως βασικός στρατηγικός παράγοντας στην επίτευξη υψηλής απόδοσης και οργανωσιακής επιτυχίας (Deming, 1986; Rahman & Siddiqui, 2006).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η ΔΟΠ αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς και σπουδαιότερες έννοιες της διοίκησης επιχειρήσεων (Rahman & Bullock, 2005). Λόγω της απουσίας ενός ενιαίου ορισμού, ο ακριβής καθορισμός της είναι αρκετά προβληματικός (Prajogo & Sohal, 2004). Ωστόσο, κατά καιρούς, διάφοροι ερευνητές έχουν επιχειρήσει να ορίσουν την έννοια της ΔΟΠ. Για παράδειγμα, οι Rahman & Bullock (2005) αναφέρουν ότι αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και περιλαμβάνει μια ποικιλία τόσο από τεχνικές όσο και από θέματα συμπεριφοράς. Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός που δόθηκε από τον ερευνητή Kaynak (2003) και αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι μια ολιστική φιλοσοφία του μάνατζμεντ που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού.

Εξαιτίας της ύπαρξης πολυάριθμων ορισμών, η ΔΟΠ αποτελεί μια πολυδιάστατη κλίμακα που αποτελείται από διάφορες δραστηριότητες (Zehir et al., 2012; Alieva & Powell, 2023). Αυτές αναφέρονται στην ανώτατη διοίκηση / ηγεσία (management leadership), τον ρόλο του τμήματος ποιότητας, τη κατάρτιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις σχέσεις των εργαζομένων, τον σχεδιασμό των υπηρεσιών / προϊόντων, τη διαχείριση των διαδικασιών (process management), τον στρατηγικό σχεδιασμό, τις νέες τεχνολογίες και τη λήψη αποφάσεων (decision making) (Prajogo & Sohal, 2004; Sadikoglu & Zehir, 2010; Zehir et al., 2012; Alieva & Powell, 2023).

Από την άλλη πλευρά, οι Anderson et al. (1994), Dean & Bowen (1994), Rahman & Saddiqui (2006), Bon & Mustafa (2013) υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ καθορίζεται από 5 βασικούς πυλώνες, που είναι οι εξής:

Δέσμευση Ανώτατης Διοίκησης (Top Management Commitment): Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση και έλεγχο προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.

Προσανατολισμός στον Πελάτη (Customer-centric Advancements): Ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός) αποτελεί δυνητικό εταίρο, πομπό των σύγχρονων τάσεων της αγοράς και δέκτη όλων των οργανωσιακών πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι σημαντικές ενέργειες θεωρούνται ο

προσδιορισμός των αναγκών του, η ανατροφοδότηση των πληροφοριών του και η δημιουργία μακροχρόνιων και αξιόπιστων σχέσεων (Alieva & Powell, 2023).

Δυναμική Ανάπτυξη (Relentless Development): Δημιουργείται στους εργαζομένους η φιλοδοξία να προσπαθούν συνεχώς, ώστε να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και να επιτύχουν στο έπακρο τους στόχους και τις προθεσμίες που έχουν τεθεί από το οργανωσιακό περιβάλλον (Lynch & Werner, 1992). Εντούτοις, η ΔΟΠ πιστεύει στις βαθμιαίες αλλαγές παρά στις ριζικές καινοτομίες, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στη παράληψη κάποιας πτυχής της διαδικασίας ενίσχυσης της ποιότητας (Psychogios & Priporas, 2007).

Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking): Περιλαμβάνει τη διαρθρωμένη επίλυση προβλημάτων, τον εντοπισμό διαδικασιών και την εύρεση ευκαιριών για μελλοντικές βελτιώσεις και αλλαγές. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα εργαλεία και τεχνικές ενίσχυσης της ποιότητας, όπως είναι τα διαγράμματα Pareto, τα διαγράμματα στατιστικού ελέγχου των επιχειρησιακών διαδικασιών (statistical process control charts), καθώς και τα διαγράμματα αιτίου και αιτιατού (cause and effect diagrams) (Hackman & Wageman, 1995; Psychogios & Priporas, 2007). Παράλληλα, θεμελιώδης στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ελαχιστοποίηση της διακύμανσης ή της απόκλισης των στόχων ενίσχυσης της ποιότητας που έχουν τεθεί.

Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Employee Empowerment): Η αέναη εξέλιξη της οργανωσιακής απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί τόσο από την ενδυνάμωση των εργαζομένων με γνώση, μάθηση και κατάρτιση, αλλά και από την ανάθεση εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων.

Τα σπουδαιότερα αποτελέσματα της ΔΟΠ που περιγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι η επίτευξη πιο ενεργής συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στο έργο τους (Job Involvement), η δημιουργία / βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction) τους και η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement) που νιώθουν (Karia & Asaari, 2006; Perdomo-Ortiz et al., 2009; Alieva & Powell, 2023).

Η πιο σημαντική πτυχή της ΔΟΠ είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων για ενεργότερη συμμετοχή στο έργο που τους έχει ανατεθεί και στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας (Karia & Asaari, 2006). Κατ' επέκταση, τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής στο έργο (job involvement) ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση (Perdomo-Ortiz et al., 2009). Αποτελέσματα αυτών είναι η βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Hoang et al., 2010). Ακόμα, η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ αυξάνει τη πιθανότητα παρακίνησης των

ανθρώπινων πόρων στο να αποδώσουν καλύτερα και να παραμείνουν μακροπρόθεσμα σε μια επιχείρηση (Job Retention / Employee Retention) (Perdomo-Ortiz et al., 2009). Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην οργάνωση που απασχολούνται, συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη και την επιτυχία της (Karia & Asaari, 2006).

Παρόλα αυτά, τα παραπάνω αποτελέσματα της ΔΟΠ δεν είναι δεδομένα, ενώ πολλά είναι τα παραδείγματα αποτυχημένης εφαρμογής των πρακτικών της (Hoogervorst et al., 2005). Ως βασικός λόγος αναφέρεται η αδυναμία του οργανωσιακού πλαισίου να καθορίσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Hoogervorst et al., 2005). Συγχρόνως αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η αποτυχία επηρεάζεται και από τρίτους παράγοντες, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, οι πρακτικές μάνατζμεντ, οι οργανωσιακές δομές και τα συστήματα, τα οποία είναι διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση και κλάδο (Hoogervorst et al., 2005). Για παράδειγμα, ορισμένα προβλήματα ποιότητας θα μπορούσαν να οφείλονται στην έλλειψη ομαδικής εργασίας, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από την υψηλή εστίαση των εργαζομένων στα συστήματα επιβράβευσης (reward systems) (Perdomo-Ortiz et al., 2009). Τέλος, οι ομάδες ενδέχεται να συνεχίσουν να αποτυγχάνουν εάν η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα καταστέλλει την ανοιχτή συζήτηση για θέματα αποτυχίας ή οι πρακτικές μάνατζμεντ αποθαρρύνουν την παροχή βελτιώσεων (Hoogervorst et al., 2005).

Κατά τη τελευταία δεκαετία, η ποιότητα της εργασίας αποτελεί μια σύνθετη και αμφιλεγόμενη έννοια (Aliena & Powell, 2023). Αφενός, συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του κάθε έργου και του οργανωσιακού περιβάλλοντος, ενώ αφετέρου σχετίζεται με τους συμβατικούς όρους υπό τους οποίους εκτελείται μια εργασία (Muñoz de Bustillo et al., 2011). Σύμφωνα με τους Rubery & Grimshaw (2001), καθώς και Green (2006) η ποιότητα του έργου αποτελείται από διάφορες διαστάσεις, όπως είναι η αυτονομία εργασίας (job autonomy), οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (skill discretion), η προσπάθεια που καταβάλλουν (work effort) και η εργασιακή ανασφάλεια που ενδεχομένως αισθάνονται (job insecurity).

Η αυτονομία της εργασίας αφορά τον βαθμό της ανεξαρτησίας και εξουσίας που δίνεται στον κάθε υπάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων του (Esser & Olsen, 2012; Ruuskanen et al., 2016). Για να λάβει ένας εργαζόμενος ορθές αποφάσεις, πρέπει απαραίτητως να είναι σε θέση να επιλύει προβλήματα, να έχει καλή κρίση, καθώς και να αναλαμβάνει ευθύνες, στοιχεία που αποτελούν την ύπαρξη γνώσης και ικανοτήτων (Green, 2006; Osterman, 2013). Παρόλα αυτά, η κατοχή και χρήση των δεξιοτήτων δεν εγγυάται πάντα ένα υψηλό επίπεδο αυτονομίας. Επιπρόσθετα, το εν λόγω στοιχείο

εξαρτάται και από διάφορους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες που οδηγούν σε ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον (Ruuskanen et al., 2016). Για παράδειγμα, η αδυναμία λήψης αποφάσεων σε συνδυασμό με τις υψηλές απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας, δυνητικά αυξάνουν τα επίπεδα άγχους και μειώνουν την αυτονομία των ανθρώπινων πόρων (Karasek & Theorell, 1990; Esser & Olsen, 2011). Κατ' επέκταση, μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και τα επίπεδα ευημερίας (Green, 2006; Findlay et al., 2013).

Επιπλέον, αρκετά είναι τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της ανάπτυξης δεξιοτήτων και των ευκαιριών μάθησης στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης (Green, 2013; Holman, 2013; Ruuskanen et al., 2016). Ακόμα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι εν λόγω ικανότητες διαδραματίζουν πρωτεύον ρόλο στη ποιότητα της εργασίας, καθώς δημιουργούν δυνατότητες για εσωτερική ή εξωτερική επαγγελματική κινητικότητα (Ruuskanen et al., 2016).

Ο αυξανόμενος όγκος εργασίας θεωρείται το επίκεντρο των συζητήσεων ποιότητας. Οι συχνές οργανωσιακές αλλαγές, η χρήση των νέων τεχνολογιών, οι απαιτήσεις για εκσυγχρονισμό των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την εργασιακή ανασφάλεια, θεωρούνται παράγοντες που αυξάνουν τις εργασιακές πιέσεις (Gallie, 2005; Findlay et al., 2013). Κατ' επέκταση, η ασάφεια των καθηκόντων των θέσεων εργασίας και η σύγκρουση των ρόλων που σχετίζονται με τις οργανωσιακές προσδοκίες μπορούν να απειλήσουν την αίσθηση ελέγχου ενός ατόμου και να δημιουργήσουν υψηλή ανασφάλεια (Esser & Olsen, 2011; Ruuskanen et al., 2016).

Υφιστάμενα ευρήματα στη βιβλιογραφία έχουν δείξει ότι η διοίκηση ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ΔΟΠ, αποτελώντας μια φιλοσοφία διαχείρισης που στοχεύει στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Addis et al., 2019). Κατά καιρούς, διάφοροι μελετητές έχουν προτείνει ότι οι εταιρείες μπορούν να εξετάσουν την ποιότητα εργασίας των υπαλλήλων τους μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, θα μπορούσαν να βελτιστοποιήσουν τα λειτουργικά αποτελέσματα και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους (Οοί et al., 2013). Η εργασιακή ικανοποίηση, ως δείκτης ποιότητας εργασίας, χαρακτηρίζεται σημαντική διάσταση της ευημερίας των εργαζομένων που προδιαθέτει σημαντικά τα επίπεδα αποδοτικότητάς τους και την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης (De Menezes, 2012). Σύμφωνα με τον De Menezes (2012), η διαχείριση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί κρίσιμο ζήτημα, καθώς το εργατικό δυναμικό

επηρεάζει όχι μόνο τη συνολική ποιότητα αλλά και τη συνολική επιτυχία των οργανισμών.

Οι αρχές της διοίκησης ποιότητας ενθαρρύνουν και παρακινούν τους εργαζόμενους να ενισχύσουν τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την παραγωγικότητά τους παρέχοντάς τους πληροφορίες, γνώσεις, δύναμη και ανταμοιβές (Liu, 2016; Addis et al., 2019). Επίσης, συντελούν στην έμπνευση των εργαζομένων να επιτύχουν και να αναπτυχθούν μακροπρόθεσμα, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα τόσο τη δική τους όσο και της ίδιας της επιχείρησης (Karia & Asaari, 2006). Αυτό οφείλεται στο γεγονός η διαχείριση της ποιότητας εργασίας μπορεί να προσφέρει αναγνώριση, να αποδώσει αρμοδιότητες και ευθύνες στους εργαζόμενους, να τους παρακινήσει και να ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία για την επίλυση προβλημάτων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Addis et al., 2019).

Σύμφωνα με την μελέτη των Addis et al. (2019) για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας απαιτούνται «αυστηρές» (hard elements) και «ελαστικές» (soft elements) τεχνικές και εργαλεία. Οι «αυστηρές» τεχνικές αποσκοπούν στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και μπορούν να αφορούν την just-in-time διαχείριση των αποθεμάτων, την ανάπτυξη προτύπων ποιότητας κλπ., ενώ οι «ελαστικές» τεχνικές απευθύνονται στον ανθρώπινο παράγοντα και αφορούν την ηγεσία, την ενδυνάμωση, την ομαδική εργασία, την οργανωσιακή κουλτούρα κλπ (Addis et al., 2019). Ωστόσο, τα ευρήματα που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία και συνδέουν την ποιότητα εργασίας με τα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα έχουν καταλήξει σε μεικτά συμπεράσματα (Arunachalam & Palanichamy, 2017; Baird et al., 2017).

Σύμφωνα με τους Rahman & Bullock (2005), η προώθηση και η αναβάθμιση των «αυστηρών» πρακτικών διοίκησης ποιότητας μπορεί να μην βελτιώσουν απαραίτητα την οργανωσιακή απόδοση, αφού τελικά «οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά και διαμορφώνουν την ποιότητα». Αντίστοιχα, η παραμέληση των «ελαστικών» πρακτικών έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία της αποτελεσματικής εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ στους οργανισμούς (Zeng et al., 2015). Κατά συνέπεια, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό, αφού συντελεί στη διασφάλιση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας σε μια επιχείρηση (Arunachalam & Palanichamy 2017). Εν τέλει, η ποιότητα συνδέεται με διάφορα οργανωσιακά και εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η απόδοση και η καινοτομία (Prajogo & Sohal, 2004; Feng et al., 2006).

Συνεπώς, τόσο οι ερευνητές όσο και οι επαγγελματίες του κλάδου της διοίκησης έχουν στρέψει την προσοχή τους σε θέματα ποιότητας εργασίας και ιδιαίτερα στην εργασιακή

ικανοποίηση (Ooi et al. 2013; Zeng et al., 2015). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να υφίσταται ακόμα και σήμερα έντονη η ανάγκη για διεξαγωγή εμπειρικών μελετών που άπτονται το ζήτημα της ποιότητας εργασίας και των ευρύτερων οργανωσιακών και εργασιακών αποτελεσμάτων της (Addis et al., 2019). Ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο κεφάλαιο διοικείται εντός μιας επιχείρησης για την παραγωγή υψηλών επιπέδων ποιότητας έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός τομέας μελέτης που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των οργανωσιακών κερδών (Mendes & Jesus. 2018). Γι' αυτούς τους λόγους, η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των επιπτώσεων της χρήσης των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον, ελέγχοντας πιθανές επιδράσεις με τα εργασιακά αποτελέσματα και την ποιότητα εργασίας.

2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά το επίπεδο κάλυψης των αναγκών που αναγνωρίζονται ως σημαντικές από τους εργαζόμενους κατά την εργασία τους (Skelton, 2020). Σύμφωνα με τους Judge et al. (2020) η εργασιακή ικανοποίηση υπερτερεί των καθημερινών καθηκόντων των εργαζομένων συντελώντας εξίσου στην ικανοποίηση των μελών μιας ομάδας, ενώ συνδέεται άρρηκτα με την προσωπική – καθημερινή ζωή των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την βιωσιμότητα και την ευημερία τους, παραμένοντας στο επίκεντρο της επιτυχημένης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Hauff et al., 2015).

Ωστόσο, διάφοροι ερευνητές πρότειναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει περίπλοκη λόγω των πολιτισμικών αποκλίσεων σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία και λόγω των διαφορών στις ατομικές ανάγκες και θέσεις εργασίας (Hauff et al., 2015). Ο Ali (2016) τόνισε τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, δηλώνοντας ότι οι άνθρωποι αποτελούν το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση καθώς είναι αυτοί που διασφαλίζουν τα οικονομικά αποτελέσματά της. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη πρέπει να χαράξουν και να επιβάλουν πολιτικές που θα ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων για να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες από τη δυσαρέσκειά τους, συμπεριλαμβανομένης της χαμηλής οργανωσιακής απόδοσης και παραγωγικότητας, καθώς και της υψηλής αποχώρησης εργαζομένων (Ali, 2016).

Οι Huang & Su (2016) απέδειξαν ότι παράγοντας προδιάθεσης της πρόθεσης ενός εργαζομένου να αποχωρήσει από μια επιχείρηση είναι η χαμηλή ικανοποίηση που αισθάνεται από την εργασία του. Ως εκ τούτου, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας της

εργασιακής ικανοποίησης, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εργαστούν για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για να βοηθήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της μακροχρόνιας διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων. Σύμφωνα με τις έρευνες που διενεργήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας από τους Bulińska-Stangrecka & Bagieńska (2021) και Yu & Wu (2021) αποδείχθηκε ότι εν καιρώ κρίσεων η επικοινωνία, η παρακίνηση και ο έλεγχος κλονίζονται, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το εργασιακό άγχος και τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης (burnout) από την αλλαγή των συνθηκών εργασίας και τη χρήση των νέων τεχνολογιών (π.χ. χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την εξ αποστάσεως σύνδεση στο εργασιακό περιβάλλον).

Από την άλλη μεριά, η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει ένα σύνθετο θέμα λόγω των εθνικών και πολιτισμικών διαφορών και των διαφόρων συνιστωσών που περιλαμβάνει. Οι Wolter et al. (2019) σημείωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν υποκειμενικό παράγοντα που εξαρτάται από το άτομο. Επομένως, αυτό που δημιουργεί ικανοποίηση για έναν εργαζόμενο μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός άλλου εργαζομένου. Επιπλέον, ο ίδιος ερευνητής πρότεινε ότι η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει καθήκοντα, περιβαλλοντικούς και σχεσιακούς παράγοντες. Οι De Beer et al. (2016) πρότειναν, επίσης, την αύξηση της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζομένου για να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία και να βελτιωθεί η εργασιακή δέσμευση, κάτι που θα μπορούσε να συμβάλει θετικά τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον οργανισμό. Σε αυτόν τον τομέα, η πανδημία προκαλεί μεγάλες αναταράξεις καθώς η τηλεργασία έχει επιφέρει αλλαγή του τρόπου που δημιουργούνται αυτές οι σχέσεις διαμέσου της χρήσης των νέων τεχνολογιών (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Μάλιστα, δεν είναι καθόλου τυχαίο πως πολλοί μάνατζερ δεν μπόρεσαν να διαχειριστούν τη συγκεκριμένη κατάσταση και αυτό ήταν έκδηλο από την αύξηση της αποχώρησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια και περισσότερο μετά την πρώτη φάση της πανδημίας του COVID-19 (Yu & Wu, 2021).

Η επίδραση της ικανοποίησης από την εργασία και τα αποτελέσματά της στη συμπεριφορά των εργαζομένων έχουν εξεταστεί από διάφορες μελέτες. Οι Umamaheswari & Krishnan (2015) πρότειναν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων θα μπορούσε να συμβάλει στην αυξημένη εργασιακή δέσμευση, στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και εν τέλει στην αύξηση των ποσοστών διατήρησης σε επίπεδα προ COVID-19 εποχής.

Από την άλλη πλευρά, Ο Ali (2016) σημείωσε ότι τα κίνητρα των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση παραμένουν διαφορετικά, αλλά συνδέονται. Όπως προτάθηκε, ο σχεδιασμός της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της ενδυνάμωσης των εργαζομένων μέσω οργανωτικών πολιτικών, θα μπορούσε να βοηθήσει στη βελτίωση της ικανοποίησης. Αυτό θα ήταν περισσότερο εμφανές έχοντας και εμπειρικά δεδομένα μετά το πέρας της πανδημίας (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Το κίνητρο, ωστόσο, παραμένει περισσότερο ένα ατομικό ή εγγενές χαρακτηριστικό που δεν μπορεί απαραίτητα να συμβεί μέσω εταιρικών στρατηγικών ή πολιτικών (Ali, 2016). Οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν τις στρατηγικές για να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και να παρακινήσουν καλύτερα τους εργαζομένους τους (De Beer et al., 2016; Huang & Su, 2016).

2.6 Εργασιακή Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) αναφέρεται στη σύνδεση ή στο δεσμό που έχουν οι εργαζόμενοι με τον εργοδότη τους (τον οργανισμό) (Loan, 2020). Η ορολογία αυτή βασίζεται στη βιομηχανική-οργανωσιακή ψυχολογία και περιγράφει την ψυχολογική προσκόλληση του ατόμου με τον οργανισμό (Chauhan et al., 2022). Από την άλλη μεριά, η εργασιακή δέσμευση (work / job / employee engagement) αποτελεί θεμελιώδη όρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και αφορά το επίπεδο προσήλωσης και ταύτισης που αισθάνεται ένας εργαζόμενος με τη δουλειά του (Chanana, 2021). Ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος τείνει να επιδεικνύει υψηλότερο ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας και τα καθήκοντά του, βελτιώνοντας συστηματικά τόσο την αποδοτικότητά του όσο και την οργανωσιακή απόδοση της ίδιας της εταιρείας. Σε γενικές γραμμές πάντως, οι έννοιες αυτές είναι ταυτόσημες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλάξ (Men et al., 2020).

Στις μέρες μας, το επιχειρηματικό γίνεσθαι αλλάζει σε σχέση με την παγκόσμια πανδημία του COVID-19 (Chanana, 2021). Τα στελέχη διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσουν επίμονα καινοτόμους, δημιουργικούς και αποτελεσματικούς τρόπους για να προσελκύσουν τους υπαλλήλους με έναν πιο υγιή τρόπο κατά τη διάρκεια αυτής της δύσκολης περιόδου. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια στάση στο χώρο εργασίας που οδηγεί όλους τους ένθερμους υποστηρικτές ενός οργανισμού να προσφέρουν καθημερινά την αριστεία τους, αφοσιωμένοι στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού τους. Οι επιχειρήσεις πάντα θυμούνται ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται καλά με έναν οργανισμό θα οδηγήσουν σε παραγωγικότητα στον χώρο

εργασίας, και αυτό δημιουργεί υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και ανάπτυξη των πωλήσεων και των κερδών της (Chanana, 2021).

Η κύρια πρόκληση στη βιβλιογραφία είναι όταν συζητάμε τον όρο «δέσμευση» επειδή υπάρχει έλλειψη ενός γενικού ορισμού της δέσμευσης των εργαζομένων (Chanana, 2021). Ο Kahn (1990) περιέγραψε στη μελέτη του ότι η δέσμευση υποδηλώνει τη φυσιολογική και φυσική ύπαρξη της εκτέλεσης ενός οργανωσιακού ρόλου. Οι ψυχολογικές συνθήκες της σημασίας, της ασφάλειας και της διαθεσιμότητας είναι οι τρεις δομές που βοηθούν τη δέσμευση να αναπτυχθεί σε έναν οργανισμό. Περαιτέρω μελέτη προτείνει ότι στη δέσμευση, τα άτομα απασχολούν και εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά στην εκτέλεση του ρόλου τους (Chanana, 2021). Η γνωστική πτυχή συνδέεται με τις πεποιθήσεις των ηγετών, των εργαζομένων και των εργασιακών περιβαλλόντων. Η συναισθηματική πτυχή σημαίνει θετική ή αρνητική στάση των εργαζομένων προς τον οργανισμό και τους ηγέτες. Η σωματική δέσμευση αφορά τη φυσική δύναμη που αφιερώνεται για την εκπλήρωση ενός οργανωσιακού ρόλου ή στόχου (Chanana, 2021).

Η έρευνα των May et al. (2004) έδειξε ότι η σημασία, η ασφάλεια και η διαθεσιμότητα της ψυχολογικής κατάστασης συνδέονται θετικά με την δέσμευση. Οι Schaufeli et al. (2002) ανέπτυξαν τον όρο εργασιακή δέσμευση και εξήγησαν την εργασιακή δέσμευση ως μια θετική και σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του νου που αποτελείται από τη δύναμη, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Αυτή η μελέτη εξήγησε τη δέσμευση των εργαζομένων ως τη συμμετοχή, την ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό του ατόμου για την εργασία (Harter et al. , 2002). Εν ολίγοις, υποδηλώνει ότι η δέσμευση είναι πιο κοντά στη συμμετοχή στην εργασία, την ευημερία και τα συναισθήματα των εργαζομένων (May et al., 2004). Η δέσμευση των εργαζομένων περιλαμβάνει δύο σημαντικές πτυχές, δηλαδή τη δέσμευση στην εργασία και τη δέσμευση συνδεδεμένη με τον οργανισμό (Saks, 2017). Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος ενδιαφέρεται πάντα για την καταβολή υψηλής προσπάθειας, την παροχή ποιοτικής εργασίας και την υψηλή απόδοσή του. Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι η εργασία, οι προσπάθειες και η απόδοσή τους θα μπορούσαν να κάνουν τη διαφορά. Η δέσμευση των εργαζομένων συνήθως κατανοείται ως μια εσωτερική κατάσταση του μυαλού, δηλαδή σωματικά, συναισθηματικά και διανοητικά, που συνδέει τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την εργασιακή προσπάθεια ενός εργαζομένου.

Ως προς τις συνέπειες του COVID-19 στο εργασιακό περιβάλλον, αυτές είναι πολυδιάστατες (Chanana, 2021). Συγκεκριμένα, οι περισσότερες χώρες εφάρμοσαν κάποια μορφή εξ αποστάσεως εργασίας ανταποκρινόμενες στα μέτρα περιορισμού της

εξάπλωσης του ιού. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι οργανισμοί υιοθέτησαν ένα καθεστώς εργασίας από το σπίτι, αφού λόγω των lockdown δόθηκε η δυνατότητα στους υπαλλήλους να εργάζονται εξ αποστάσεως. Όμως η εργασία από το σπίτι είναι δύσκολη για πολλούς εργαζόμενους, καθώς δεν αισθάνονται προσκολλημένοι στο οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης, δεδομένου ότι αρκετά συχνά παρατηρείται έλλειψη συγκέντρωσης λόγω της συχνής εισβολής των μελών της οικογένειας. Η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής αποτέλεσε το πιο δημοφιλές πρόβλημα στην εξ αποστάσεως εργασία (Chanana, 2021).

Παράλληλα, αρκετοί εργαζόμενοι δεν διέθεταν τον κατάλληλο εξοπλισμό και τα εργαλεία για να εργαστούν αποδοτικά σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα (π.χ. σύγχρονο υπολογιστή, εκτυπωτές, σαρωτές, ακουστικά, κάμερα web, γρήγορη σύνδεση στο διαδίκτυο και ειδικό χώρο εργασίας). Οι περισσότεροι από αυτούς τους εργαζόμενους αισθάνθηκαν άγχος λόγω των δυσμενών συνθηκών εργασίας σε συνδυασμό με τα αυξανόμενα κρούσματα COVID-19 στον κόσμο (Chanana, 2021). Λόγω αυτών των προβλημάτων, αρκετοί εργαζόμενοι δεν μπόρεσαν να επικεντρωθούν αποτελεσματικά στην εργασία τους με αποτέλεσμα η ανάγκη για ενδυνάμωση της δέσμευση των εργαζομένων να καθίσταται επιτακτική. Η πρωταρχική ευθύνη του οργανισμού είναι να φροντίζει για την ευημερία των εργαζομένων. Οι ηγέτες καλούνται να παρέχουν κάποιες παρακινητικές διαλέξεις ομιλίας, να τονώνουν το ηθικό των υφισταμένων τους και να παρέχουν ασφάλεια και ένα ανοιχτό περιβάλλον εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να υψώσουν τη φωνή τους εάν αντιμετωπίζουν προβλήματα. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η χρήση των πολυμέσων και των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης για την άμεση επικοινωνία με τους εργαζομένους. Ακόμα, απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη διαφανής πολιτικής, ώστε οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται άγχος για τη δουλειά τους και να είναι παραγωγικοί στο έργο τους (Chanana, 2021).

Ο Robison (2009) πρότεινε διάφορους τρόπους διαχείρισης της εργασιακής δέσμευσης σε περιόδους αναταραχών για τη διατήρηση συγκεντρωμένων και αφοσιωμένων εργαζομένων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζομένους, η παροχή των σωστών υλικών και εξοπλισμό, η παροχή αναγνώρισης, η ενσυναίσθηση και το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Chanana, 2021). Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή που μεσολαβεί στην ανάπτυξη των στάσεων, της πρόθεσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων για βελτιωμένη εργασιακή απόδοση (Andrew & Sofian, 2012; Saks, 2017). Οι Andrew & Saudah (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή μεσολάβησης για την ενίσχυση της συμπεριφοράς, της πρόθεσης και της στάσης των εργαζομένων προς

μια καλύτερη απόδοση στην εργασία. Ο Basquille (2013) απέδειξε ότι οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν αναπτυξιακή βοήθεια, συνεχή υποστήριξη και αναγνώριση των επιτευγμάτων. Αυτοί οι παράγοντες ενισχύουν αποτελεσματικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο Patro (2013) αποκάλυψε ότι οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους τους την ελευθερία να κάνουν την εργασία τους ενδιαφέρουσα και να διαμορφώνουν ένα περιβάλλον για μια αφοσιωμένη επαγγελματική ζωή. Επίσης, η δέσμευση των εργαζομένων πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης, βελτίωσης και δράσης. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσβλέπουν ενεργά στην εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων καθορίζοντας σημαντικά τα επίπεδα αποδοτικότητας του εργαζομένου, που σηματοδοτεί άμεσα την οργανωσιακή απόδοση του ίδιου του οργανισμού. Οι Bedarkar & Pandita (2014) κατέληξαν σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αφοσίωσης των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα της μελέτης τους έδειξε ότι η ηγεσία, η επικοινωνία και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι οι βασικοί μοχλοί της δέσμευσης των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, η μελέτη του Jalal (2016) απέδειξε ότι η δέσμευση των εργαζομένων έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση αποτελώντας καθοριστικό παράγοντα. Οι Lee et al. (2016) έδειξαν πως βασική πρόκληση για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι η μακροχρόνια διατήρηση των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ταλέντων τους. Επίσης, διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός μοχλός της εργασιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα των Garg et al. (2017) αποκάλυψαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής δέσμευσης. Δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί στη δέσμευσή τους. Η σύνδεση της δέσμευσης με την οικονομική απόδοση του οργανισμού περιλαμβάνει την αύξηση των εσόδων, των περιθωρίων κέρδους και της απόδοσης των μετοχών. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι ένα υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση λιγότερων απουσιών από το εργασιακό περιβάλλον και χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους, καθώς και βέλτιστη ευημερία και υγεία.

Άλλη μελέτη έδειξε ότι η δέσμευση των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην κερδοφορία και οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης (Saks, 2017). Η δέσμευση των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένα επιχειρηματικά κέρδη, σε εξοικονόμηση κόστους και χρόνου και σε μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα στην οποία το προσωπικό αισθάνεται σημαντικό και υποστηρίζεται από τον οργανισμό. Η εμπιστοσύνη της διοίκησης στους υπαλλήλους και οι ηγέτες που λειτουργούν ως πρότυπα αυξάνουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων (Siefert & Scholz, 2017). Ακόμα, η ικανοποίηση από την εσωτερική επικοινωνία και η δέσμευση των εργαζομένων είναι αλληλένδετες έννοιες.

Υφιστάμενη μελέτη έχει δείξει τον σημαντικό ρόλο της ικανοποίησης από την εσωτερική επικοινωνία στην υψηλή αφοσίωση των εργαζομένων (Vercic & Vokic, 2017).

Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν ισχυρή συναισθηματική σχέση με την εργασία τους καθώς και με τον οργανισμό τους (Men et al., 2020). Παράλληλα, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι εμπιστεύονται πάντα τους ηγέτες του οργανισμού και ως εκ τούτου είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Ακόμα, το αφοσιωμένο προσωπικό είναι πάντα αισιόδοξο, διατηρεί καλή διαπροσωπική σχέση με τους συναδέλφους και εμφανίζει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας (Jena et al., 2018). Οι Tiwari & Lenka (2020) αποκάλυψαν ότι τα λειτουργικά, οικονομικά και ψυχολογικά οφέλη αυξάνουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, η εσωτερική εταιρική επικοινωνία, η αντιληπτή ικανοποίηση από την επικοινωνία, η ανταλλαγή γνώσεων και η συνεχής μάθηση συνδέονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων. Εάν οι οργανισμοί επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους και δημιουργήσουν πλήρες σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) μπορεί να δημιουργηθεί ένα πλήρως αφοσιωμένο προσωπικό με υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Tensay & Singh, 2020).

Συμπερασματικά, η δέσμευση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό, συντελώντας στην βιωσιμότητα και την ευημερία του εν καιρώ πανδημίας (Barreiro & Treglown, 2020). Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να κάνει αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού διότι χωρίς τη δέσμευση των εργαζομένων, δεν υφίσταται μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη (Men et al., 2020).

2.7 Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση είναι ίσως η πιο σημαντική και πιο διαδεδομένη μεταβλητή στη βιβλιογραφία της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Carpini & Parker, 2018). Μπορεί να οριστεί ως η ατομική συμπεριφορά - κάτι που κάνουν οι άνθρωποι και μπορεί να παρατηρηθεί - που δημιουργεί αξία για τον οργανισμό (López-Cabarcos et al., 2022) συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell & Wiernik, 2015). Η εργασιακή απόδοση μπορεί επίσης να γίνει κατανοητή ως μια συμπεριφορά που σχετίζεται με τα επιτεύγματα ως προς κάποιο αξιολογικό στοιχείο (Motowild et al., 1997), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις γενικές προσδοκίες της οργανωσιακής απόδοσης (Afzali et al., 2014).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της εργασιακής απόδοσης ποικίλλει σημαντικά, από την πιο παραδοσιακή άποψη που επικεντρώνεται στην απασχόληση και τα σταθερά καθήκοντα έως την ευρύτερη κατανόηση των εργασιακών ρόλων σε δυναμικά οργανωσιακά πλαίσια (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Ο θεμελιώδης λόγος για αυτή τη μετατόπιση εστίασης είναι στο άκρως ανταγωνιστικό και παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας, όπου όλοι οι οργανισμοί πρέπει να προσανατολίζονται ώστε να ανταποκρίνονται σε δυναμικές και μεταβαλλόμενες καταστάσεις (Baard et al., 2014). Αυτό το νέο πλαίσιο απαιτεί μια ευρύτερη εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής απόδοσης που συγκεντρώνει όλες τις πιθανές συμπεριφορές που συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Griffin et al., 2007).

Οι Griffin et al. (2007) ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο απόδοσης που διαχωρίζει «τα τρία επίπεδα στα οποία οι συμπεριφορές ρόλων μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα (άτομο, ομάδα και οργάνωση) και τις τρεις διαφορετικές μορφές συμπεριφοράς (επάρκεια, προσαρμοστικότητα και προορατικότητα) σε υποδιαστάσεις απόδοσης εργασιακού ρόλου. Αν και προηγούμενη έρευνα συνιστά την αξιοποίηση των υπάρχοντων κοινών σημείων μεταξύ των διαφορετικών δομών απόδοσης εργασίας (Carpini & Parker, 2018), αυτή η μελέτη περιορίζεται στις συμπεριφορές σε ατομικό επίπεδο που δημιουργούν αξία για τους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, αυτή η έρευνα επικεντρώνεται στην απόδοση της εργασίας που σχετίζεται με την επάρκεια μεμονωμένων εργασιών και αφορά σε σημαντικό βαθμό την επίδραση της πανδημίας και των νέων τεχνολογιών στην απόδοση των εργαζομένων που εργάζονται σε σημαντικό βαθμό μέσα από τηλεργασία και τη χρήση νέων τεχνολογιών (Yu & Wu, 2021).

Χωρίς ατομική απόδοση, δεν υπάρχει απόδοση ομάδας, οργανωσιακή απόδοση και οικονομική απόδοση (Campbell & Wiernik, 2015). Επομένως, η ικανότητα ατομικής εργασίας είναι ένας τύπος εργασιακής απόδοσης που αναφέρεται σε συμπεριφορές που «μπορούν να επισημοποιηθούν και δεν ενσωματώνονται σε ένα κοινωνικό πλαίσιο» και «αντανακλούν το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις γνωστές προσδοκίες και απαιτήσεις των ρόλων του ως ένα άτομο» (Griffin et al., 2007, σελ. 331). Αυτές οι συμπεριφορές αντιπροσωπεύουν την ουσία των αποκαλούμενων «συμπεριφορών στο πλαίσιο ενός ρόλου» (Katz, 1964), «συμπεριφορών εργασίας» (Welbourne et al., 1998) και «απόδοσης εργασιών» (Okoye & Ezejiogor, 2013). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η βέλτιστη ατομική απόδοση οδηγεί σε επιχειρηματική επιτυχία και επηρεάζει την κερδοφορία ενός οργανισμού (Campbell & Wiernik, 2015). Αντίθετα, η αναποτελεσματική απόδοση της εργασίας συνδέεται συνήθως με χαμηλότερη παραγωγικότητα, κερδοφορία και οργανωσιακή

αποτελεσματικότητα (Okoyo & Ezejiolor, 2013). Επομένως, για να βελτιωθεί η απόδοση της εργασίας, είναι σημαντικό να εντοπιστούν διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν θετικά.

Τέτοιοι παράγοντες, που επιδρούν θετικά στην ατομική εργασιακή απόδοση, είναι ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους (Grant, 2008). Επομένως, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να προσπαθήσουν να αυξήσουν την απόδοση της εργασίας εστιάζοντας περισσότερο στους ανθρώπους και όχι τόσο στα καθήκοντα και να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας (Randall et al, 1999). Για να ελεγχθεί η επιρροή της ανθρωποκεντρικής διαχείρισης στην εργασιακή απόδοση, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας πρέπει να εξεταστεί σύμφωνα με τους López-Cabarcos et al. (2022) το εργασιακό περιβάλλον (σημασία εργασίας, κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους και προϊστάμενους), τις ηγετικές συμπεριφορές (μετασχηματιστική ηγεσία και ενδυνάμωση) και κατά πόσο αυτές οδηγούν στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος, προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι υφίσταται θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης με τη σημασία της εργασίας (Grant, 2008), την κοινωνική υποστήριξη, τη μετασχηματιστική ηγεσία (Judge & Piccolo, 2004) και την ενδυνάμωση του εργαζομένου (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

2.8 Πρόθεση Αποχώρησης από την Επιχείρηση

Η πρόθεση αποχώρησης αναφέρεται στη πιθανότητα ένας εργαζόμενος να εγκαταλείψει έναν οργανισμό (Alam & Asim, 2019). Οι ερευνητές μετρούν την πρόθεση αποχώρησης χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και τη θεωρούν ως επιλογή που αφορά το άτομο που εγκαταλείπει τον τρέχοντα εργοδότη (Wong et al., 2015). Οι ερευνητές πρότειναν ότι οι θετικές προθέσεις αποχώρησης παραμένουν συσχετισμένες με την πραγματική εθελοντική αποχώρηση (Hancock et al., 2013), γεγονός που καθιστά αυτό το θέμα σημαντικό για τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού που πρέπει να εξετάζουν και να το αποτρέπουν, καθώς ο υψηλός δείκτης αποχώρησης από την επιχείρηση επηρεάζει αρνητικά τους οργανισμούς (Mawardi, 2022).

Οι μελετητές σημείωσαν αρκετούς παράγοντες που συμβάλλουν στην αυξημένη πρόθεση ενός ατόμου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία και της ενσωμάτωσης στην εργασία (Ekhsan, 2019). Οι Lu & Gursoy (2016) πρότειναν ότι οι διαφορές γενεών μπορούν επίσης να προκαλέσουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις δουλειές τους και αισθάνονται επαγγελματική εξουθένωση, οδηγώντας σε υψηλότερη πρόθεση

εναλλαγής. Αυτοί οι ερευνητές σημείωσαν τρεις ομάδες γενεών που κυριαρχούν στο σημερινό εργατικό δυναμικό. Αυτές αφορούν τους baby boomers, τους Generation X και τους Millennials. Οι Rani & Samuel (2016) πρότειναν ότι για την κατανόηση των διαφορετικών γενεών του εργατικού δυναμικού, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εφαρμόσουν καλύτερες πολιτικές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε γενιάς. Καθώς η γενιά των baby boomer ενδεχομένως να αποτελεί κορυφαία στελέχη οργανισμών, οι μελετητές πρότειναν ότι θα μπορούσε να προκύψει αναντιστοιχία μεταξύ των αξιών των διευθυντών και των millennial εργαζομένων (Rani & Samuel, 2016).

Επιπλέον, οι Lyons & Kuron (2014) σημείωσαν ότι η κατανόηση των αναγκών και των διαφορών των millennials μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την καινοτομία τους, γεγονός που συχνά ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία και μειώνει την πρόθεση αποχώρησης. Τέλος, η πρόθεση αποχώρησης και οι υψηλοί δείκτες αποχώρησης ήταν έκδηλοι και ιδιαίτερα αυξημένοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, κυρίως λόγω του αυξημένου στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αποτυγχάνουν να διαχειριστούν με κατάλληλη ηγεσία και προσαρμογή των πρακτικών HR (Yu & Wu, 2021; López-Cabarcos et al., 2022).

Κεφάλαιο 3^ο: Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1 Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη μεθοδολογία για τη σύνθεση, περιγραφή και ανάλυση των εμπειρικών μελετών και των αποτελεσμάτων τους (Xiao & Watson, 2019). Βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι η ανακάλυψη ερευνητικών κενών και η παρουσίαση συμπερασμάτων που ενδεχομένως προγενέστερες μελέτες να αγνοούσαν. Το γεγονός ότι αποτελεί μια ευρέως γνωστή μεθοδολογία, καθιστά επιτακτική την υλοποίηση ποιοτικών βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων. Κεντρικός στόχος μιας συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η αξιολόγηση και η αξιοποίηση των συσσωρευμένων πληροφοριών για την εξέταση διάφορων ερευνητικών ζητημάτων (Snyder, 2019).

Γενικότερα, μια αποτελεσματική συστηματική ανασκόπηση αναζητά δεδομένα από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία για την κάλυψη ενός ερευνητικού κενού και την ελαχιστοποίηση του στατιστικού σφάλματος. Ένα στατιστικό σφάλμα συνήθως προκύπτει από τις μεροληψίες και τον προβληματικό σχεδιασμό των ερευνητικών εργαλείων και των ερευνητικών μεθοδολογιών που ακολουθούνται. Εντοπίζοντας πιθανές μεθοδολογικές ελλείψεις και ερευνητικά κενά κατά την αποτίμηση των βιβλιογραφικών αναφορών αναδεικνύονται σημαντικές στρατηγικές κατευθύνσεις και ζητήματα μελλοντικής έρευνας. Με άλλα λόγια, αποτελεί μια μεθοδολογία που αποσκοπεί στην κριτική ανάλυση των βιβλιογραφικών ευρημάτων και την ανάδειξη σημαντικών ερευνητικών κενών. Κατ' επέκταση, περιγράφονται έρευνες με ομαδοποιημένο τρόπο, ταξινομώντας τις ευκολότερα για την σύγκριση και την παρουσίαση των ευρημάτων τους (Xiao & Watson, 2019).

Η μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης δεν παραθέτει απλώς τις εμπειρικές μελέτες που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία, αλλά συντελεί στην κριτική ανάλυσή τους για την παρουσίαση σημαντικών συμπερασμάτων συναφών με το υπό εξέταση ερευνητικό ζήτημα (Snyder, 2019). Σύμφωνα με προηγούμενους μελετητές, η μετα-ανάλυση (meta-analysis) συγκαταλέγεται ανάμεσα στις τεχνικές της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με τη μόνη διαφορά ότι παρουσιάζει στατιστικά αποτελέσματα βάσει επαγωγικών αναλύσεων που συνελούνται στα δεδομένα – ευρήματα των επιμέρους μελετών (Davis et al., 2014). Παρόλο που αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη τεχνική, από πολλούς ερευνητές χαρακτηρίζεται ως παραπλανητική εφόσον ενδέχεται να συγκρίνονται ανόμοια δεδομένα (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003).

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις διεξάγονται στις ιατρικές επιστήμες, ενώ τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται και από άλλους κλάδους, όπως είναι η διοίκηση και τα οικονομικά (Verlegh & Steenkamp, 1999; Davis et al., 2014; Snyder et al., 2016; Witell et al., 2016). Σύμφωνα με πληθώρα αναφορών, η κριτική ανάλυση αποτελεί το βασικότερο πλεονέκτημα των βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων (Snyder, 2019). Ωστόσο, απαραίτητη θεωρείται η υλοποίηση οριοθετημένης και τεκμηριωμένης ερευνητικής στρατηγικής που αποσκοπεί στην απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων ή υποθέσεων. Ως εκ τούτου, εντοπίζονται μελέτες που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, οι οποίες αναλύονται και παρουσιάζονται συμπεράσματα τα οποία συμβάλουν στην απάντηση των εν λόγω ερωτημάτων (Moher et al., 2009).

Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης συγκαταλέγεται η επαλήθευση των ευρημάτων υπό διαφορετικές συνθήκες, αφού αξιοποιούνται μελέτες με διαφορετικό ερευνητικό περιβάλλον (π.χ. συμμετέχοντες, κουλτούρα, ερευνητικά εργαλεία κλπ) (Snyder, 2019). Επιπλέον, αναδεικνύονται κενά για μελλοντική έρευνα, ενώ συγχρόνως εξετάζεται η συνάφεια των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων – δείγματος (π.χ. κουλτούρα, πολιτιστικά χαρακτηριστικά κλπ) στο υπό εξέταση ερευνητικό θέμα (Davis et al., 2014; Snyder, 2019). Επίσης, παρουσιάζοντας με τεκμηριωμένο τρόπο όλα τα βήματα και τις τεχνικές που υιοθετούνται κατά την αξιολόγηση των επιστημονικών ερευνών και των διαθέσιμων δεδομένων, η μεροληψία (bias) μπορεί να περιοριστεί σημαντικά. Επομένως, εξάγονται έγκυρα και αξιόπιστα ευρήματα και συμπεράσματα, τα οποία εν τέλει συντελούν στη λήψη ορθότερων αποφάσεων και αποδοτικότερων στρατηγικών προτάσεων (Moher et al., 2009; Snyder, 2019).

Για την ενίσχυση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των συστηματικών βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων πρέπει να τηρούνται συγκεκριμένοι κανόνες που σχετίζονται με τη διαδικασία υλοποίησης, την παρουσίαση των ευρημάτων, τη δομή των ανασκοπήσεων. Τα βήματα που οφείλει ένας ερευνητής να ακολουθήσει κατά τη διεξαγωγή των συστηματικών ανασκοπήσεων αφορούν τα ακόλουθα (Xiao & Watson, 2019):

1. Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων: Διεξαγωγή σύντομης έρευνας αναφορικά με το υπό εξέταση ζήτημα για τον εντοπισμό της ερευνητικής καινοτομίας και την ανάδειξη των ερευνητικών ερωτημάτων που καλούνται να απαντηθούν.
2. Σύνθεση Κριτηρίων Επιλογής και Αποκλεισμού Μελετών: Περιγράφονται τα κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού μελετών ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας.

3. Αναζήτηση Βιβλιογραφίας: Σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια αναζητούνται τα πλέον κατάλληλα επιστημονικά άρθρα και αναφορές, ανατρέχοντας σε αξιόπιστες και δημοφιλείς βάσεις δεδομένων.
4. Αξιολόγηση Συνάφειας και Τελική Επιλογή Μελετών: Συντελείται ποιοτικός έλεγχος της σχετικότητας των άρθρων που επιλέχθηκαν στο προηγούμενο βήμα.
5. Εξαγωγή και Καταγραφή Δεδομένων: Μέσα από τη συλλογή και καταγραφή των αποτελεσμάτων κάθε άρθρου γίνεται ομαδοποίηση και παρουσιάζονται τα ευρήματα και τα συμπεράσματά του.
6. Σύνθεση Ευρημάτων: Συντελείται πλήρης και αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων που καταγράφηκαν προηγουμένως.
7. Ερμηνεία και Εξαγωγή Συμπερασμάτων: Εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από την κριτική ανάλυση των ευρημάτων.

Συμπερασματικά, η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί δημοφιλή ερευνητική μεθοδολογία που συντελεί στον εντοπισμό ερευνητικών κενών και την ενδελεχή εξέταση διάφορων θεματολογιών (Snyder et al., 2016). Για παράδειγμα, στην περίπτωση της υφιστάμενης διπλωματικής εργασίας, εξετάστηκε η χρήση των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον από την οπτική πλευρά των εργαζομένων, αξιοποιώντας τη μέθοδο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

3.2 Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Πρωταρχικό βήμα για την διεξαγωγή συστηματικών βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων είναι η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων / υποθέσεων, αναδεικνύοντας την ερευνητική καινοτομία και σπουδαιότητα του υπό εξέταση θέματος (Xiao & Watson, 2019). Η προκαταρκτική έρευνα και χαρτογράφηση των προγενέστερων μελετών συντελεί προς αυτή την κατεύθυνση (Palmatier et al., 2018). Στην παρούσα διπλωματική εργασία η προκαταρκτική οριοθέτηση του προβλήματος έγινε στα δύο κεφάλαια που προηγήθηκαν. Απώτερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της χρήσης των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Μέσα από την προκαταρκτική διερεύνηση του θέματος διατυπώνεται το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα μαζί με τα επιμέρους ερωτήματα (Cronin et al., 2008). Η διατύπωσή τους κρίνεται σημαντικό να γίνεται με σαφήνεια ενθαρρύνοντας την αναζήτηση των πλέον κατάλληλων επιστημονικών άρθρων που άπτονται πληρέστερα του θέματος

(Liberati et al., 2009). Για την περαιτέρω ενίσχυση της αξιοπιστίας της διαδικασίας διατύπωσης των ερευνητικών ερωτημάτων πρέπει να ελέγχονται συγκεκριμένες παράμετροι, όπως είναι ο πληθυσμός και το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και η ερευνητική προσέγγιση (Normand, 1999).

Προκειμένου να οριοθετηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, πολλοί μελετητές προτείνουν τη χρήση της στρατηγικής PICO που αφορά τους Συμμετέχοντες (Participants), τις Παρεμβάσεις (Intervention), τις Συγκρίσεις (Comparison) και τα Αποτελέσματα (Outcome) (Snyder, 2019). Η συγκεκριμένη στατηγική συντελεί στην ορθότερη επιλογή του ερευνητικού πληθυσμού, των παραγόντων που εξετάζονται και των συγκρίσεων που συντελούνται για την εξαγωγή ευρημάτων και συμπερασμάτων (Petticrew & Roberts, 2008). Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η στρατηγική PICO αφορά στα ακόλουθα:

Συμμετέχοντες (Participants): Εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Παρέμβαση (Intervention): Χρήση νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύγκριση (Comparison): Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης (για ιδιωτική χρήση), ηδονική χρήση (hedonic use), γνωστική χρήση (cognitive use), χρήση εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εκτεταμένη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για κοινωνικούς σκοπούς, ψηφιοποίηση εργασιακού περιβάλλοντος (digitalization), χρήση IT τεχνολογιών, χρόνος που αφιερώνεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Αποτέλεσμα (Outcome): εργασιακή απόδοση, ψυχική ευημερία, ανησυχία να χαθούν πολύτιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας όταν ένας εργαζόμενος απουσιάζει ή βρίσκεται μακριά από τον χώρο εργασίας (fear of missing out), εργασιακές συγκρούσεις, επαγγελματική εξουθένωση, κοινό όραμα, κοινωνικοί δεσμοί, εμπιστοσύνη, μετάδοση γνώσης, εργασιακή ικανοποίηση, αποπροσωποποίηση, έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων, συναισθηματική εξάντληση, ενσυνειδητότητα, εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οργανωσιακή απόδοση, εργασιακή δέσμευση, εργασιακός οστρακισμός, κοινωνικό κεφάλαιο, ηγετική συμπεριφορά, εργασιακό άγχος/στρες, πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση, ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον, συνεργασία μεταξύ συναδέλφων, εργασιακή μάθηση, οργανωσιακή ταύτιση, κοινωνική υποστήριξη, ευστροφία εργαζομένου, δημιουργικότητα, εργασιακή υπερφόρτωση, αυτονομία, εργασιακή πίεση, ανταπόκριση εργαζομένου, υπερπληροφόρηση, εξάντληση από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, παρακίνηση.

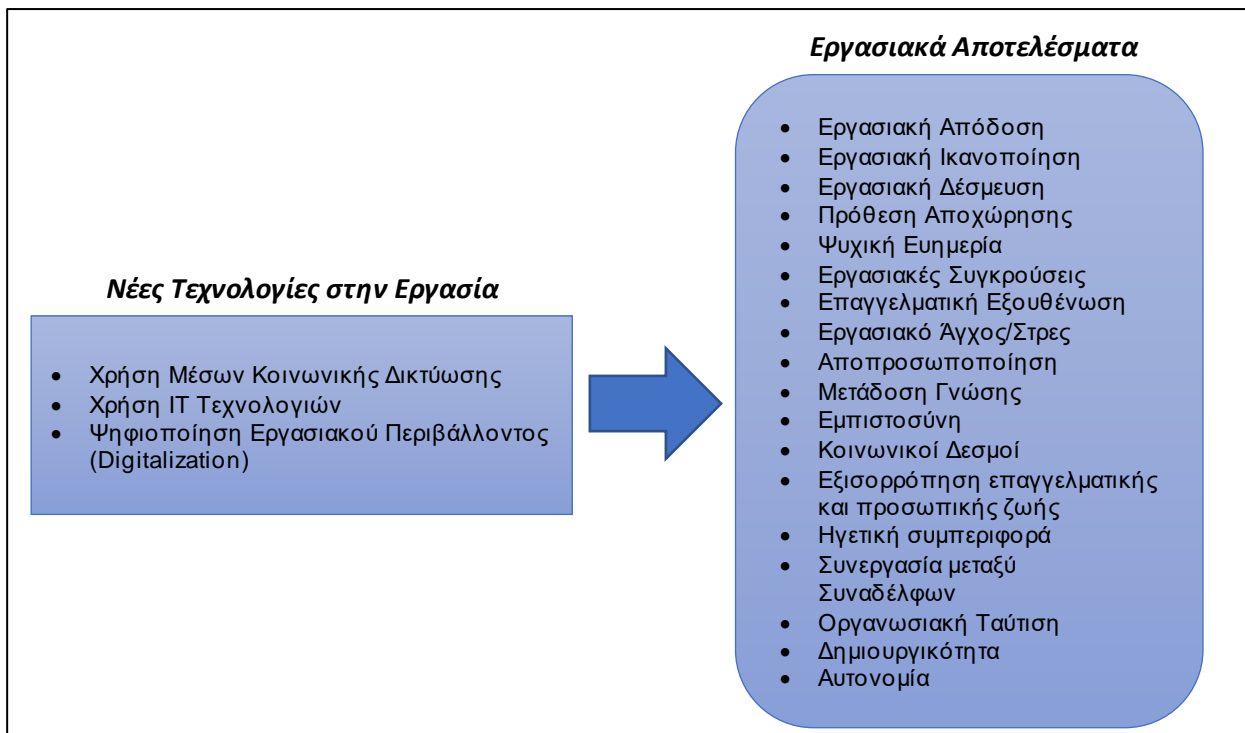
Βάσει των προαναφερόμενων, το βασικό ερευνητικό ερώτημα που τίθεται προς απάντηση αφορά τη χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής

δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά στους εργασιακούς παράγοντες (π.χ. εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση κλπ);
2. Πώς η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά στους οργανωσιακούς παράγοντες (π.χ. κοινό όραμα, αυτονομία, δημιουργικότητα, εμπιστοσύνη, οργανωσιακή απόδοση κλπ);
3. Πώς η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά στους ψυχολογικούς παράγοντες (π.χ. ψυχική ευημερία, επαγγελματική εξουθένωση, αποπροσωποποίηση κλπ);
4. Πώς η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά στους κοινωνικούς παράγοντες (π.χ. κοινωνικοί δεσμοί, κοινωνικό κεφάλαιο κλπ);

Εν ολίγοις, ως ανεξάρτητες μεταβλητές αξιοποιήθηκαν παράγοντες όπως η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης (για ιδιωτική χρήση), η ηδονική χρήση (hedonic use), η γνωστική χρήση (cognitive use), η χρήση εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η εκτεταμένη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για κοινωνικούς σκοπούς, η ψηφιοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος (digitalization), η χρήση IT τεχνολογιών και ο χρόνος που αφιερώνεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τέλος, ως εξαρτημένες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι παραπάνω εργασιακοί, οργανωσιακοί, ψυχολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Το Διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τις σχέσεις που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη.

Διάγραμμα 3.1: Χρήση Νέων Τεχνολογιών & Εργασιακά Αποτελέσματα



3.3 Κριτήρια Επιλογής και Αποκλεισμού Μελετών

Για τη συλλογή των κατάλληλων επιστημονικών άρθρων και αναφορών απαραίτητο στάδιο είναι η οριοθέτηση των κριτηρίων επιλογής και αποκλεισμού ερευνών. Βασικά κριτήρια αποτελούν η χρονολογία δημοσίευσης, η χώρα ή ήπειρος που διεξήχθη η μελέτη, τα ερευνητικά υποκείμενα, το μέγεθος του δείγματος και τα εργασιακά αποτελέσματα (Truong & Dang, 2017). Στην παρούσα διπλωματική βασικό κριτήριο εισόδου ήταν οι μελέτες που εξετάζαν τη χρήση νέων τεχνολογιών και δη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Η επιλογή των επιστημονικών ερευνών έγινε βάσει συνάφειας με το θέμα και αυστηρά με τη χρήση της αγγλικής γλώσσας (δηλαδή προτιμήθηκαν άρθρα που είχαν συγγραφεί στα αγγλικά). Οι συγκεκριμένες έρευνες κρίθηκε σκόπιμο να είναι δημοσιευμένες από διακεκριμένα περιοδικά που αφορούν τη διοίκηση ή/και τα πληροφοριακά συστήματα (Xiao & Watson, 2019; Pullin et al., 2022). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα περιοδικά Journal of Strategic Information Systems, International Journal of Information Management, Computers in Human Behavior, Information Technology & People κλπ. Επιπλέον, η επιλογή των ερευνών έγινε με χρονολογικό ορίζοντα την περίοδο 2013 έως 2023, δηλαδή την τελευταία δεκαετία.

Στον αντίποδα, εξαιρέθηκαν μη-δημοσιευμένες μελέτες, βιβλία και πρακτικά συνεδρίων, από κοινού με μελέτες που βρίσκονται υπό επεξεργασία (δηλαδή τα λεγόμενα working papers). Συγχρόνως, εξαιρέθηκαν συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις λόγω της χρήσης δευτερογενών δεδομένων. Αντ' αυτών επιλέχθηκαν επιστημονικά άρθρα που διεξήγαν αυστηρά ποσοτική έρευνα και διενεργούσαν επαγωγικές αναλύσεις για την ανάδειξη σχέσεων μεταξύ των υπό εξέταση παραγόντων/μεταβλητών. Εν τέλει, αξιοποιήθηκαν μελέτες που εστίαζαν στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον με σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα προς το ανθρώπινο δυναμικό.

3.4 Αναζήτηση Βιβλιογραφίας, Αξιολόγηση Σχετικότητας και Επιλογή Μελετών

Η αναζήτηση των βιβλιογραφικών πηγών συντελείται μέσα από τρεις διαφορετικές τεχνικές που αναφέρονται στη χρήση ψηφιακών βάσεων δεδομένων (electronic databases), την αναζήτηση προς τα πίσω (backward searching) και προς τα εμπρός (forward searching) (Χiao & Watson, 2019). Οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων αποτελούν τις σπουδαιότερες πηγές αναζήτησης βιβλιογραφίας και συνήθως περιλαμβάνουν διεθνείς εκδοτικούς οίκους και μηχανές αναζήτησης (Petticrew & Roberts, 2008). Εξαιτίας της αδυναμίας συμπερίληψης όλων των δημοσιευμένων πηγών σε μια ενιαία βάση δεδομένων, συνήθως αξιοποιείται συνδιασμός εργαλείων αναζήτησης βιβλιογραφίας.

Τα Web of Science (WoS), Scopus, ScienceDirect, EBSCO, ProQuest και IEEE Xplore αποτελούν ιδιαίτερα γνωστές βάσεις δεδομένων στην επιστημονική έρευνα, με το Google Scholar να αποτελεί την πιο εύχρηστη και ευρέως χρησιμοποιούμενη. Αυτό οφείλεται στην υψηλή ευκολία χρήσης, στην ανοικτή προσβασιμότητα στη διαθέσιμη γνώση και στον εντοπισμό αξιόπιστων αναφορών και επιστημονικών άρθρων (Χiao & Watson, 2019). Εντούτοις, βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μηχανής αναζήτησης είναι η συμπερίληψη μη-δημοσιευμένων μελετών, περιλήψεων και συνεδριακών ερευνών (conference papers) μεταξύ άλλων (Levy & Ellis, 2006). Εν αντιθέτως, η χρήση της βάσης δεδομένων «Scopus» μπορεί να βοηθήσει έναν ερευνητή προς τον εντοπισμό ποιοτικότερων άρθρων που έχουν δημοσιευτεί σε διακεκριμένα περιοδικά διαφόρων κλάδων. Πιο αναλυτικά, η Scopus περιλαμβάνει πάνω από 84 εκατ. καταχωρήσεις και παραπάνω από 25.800 τίτλους άρθρων και βιβλίων σε κλάδους όπως οι ιατρικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, καλλιτεχνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες (Elsevier Scopus

Fact Sheet, 2023). Γι' αυτόν τον λόγο και δεδομένων των αδυναμιών του Google Scholar, η Scopus αξιοποιήθηκε συνδυαστικά για τον εντοπισμό των κατάλληλων επιστημονικών ερευνών.

Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας σε Scopus και Google Scholar συντελέστηκε μέσα από την ακόλουθη διαδικασία: TITLE-ABS-KEY (((«social media use» OR «enterprise social media use» OR «ICT use» OR «digital transformation» OR «new technologies») AND («job quality» OR «work quality» OR «workplace» OR «job satisfaction» OR «work outcomes» OR «job performance» OR «human resources» OR «employees» OR «employee engagement» OR «turnover intention» OR «work stress» OR «burnout»))). Συνεπώς, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών έπρεπε να συνοδεύεται με τουλάχιστον μια λέξη-κλειδί που αφορά τα εργασιακά αποτελέσματα.

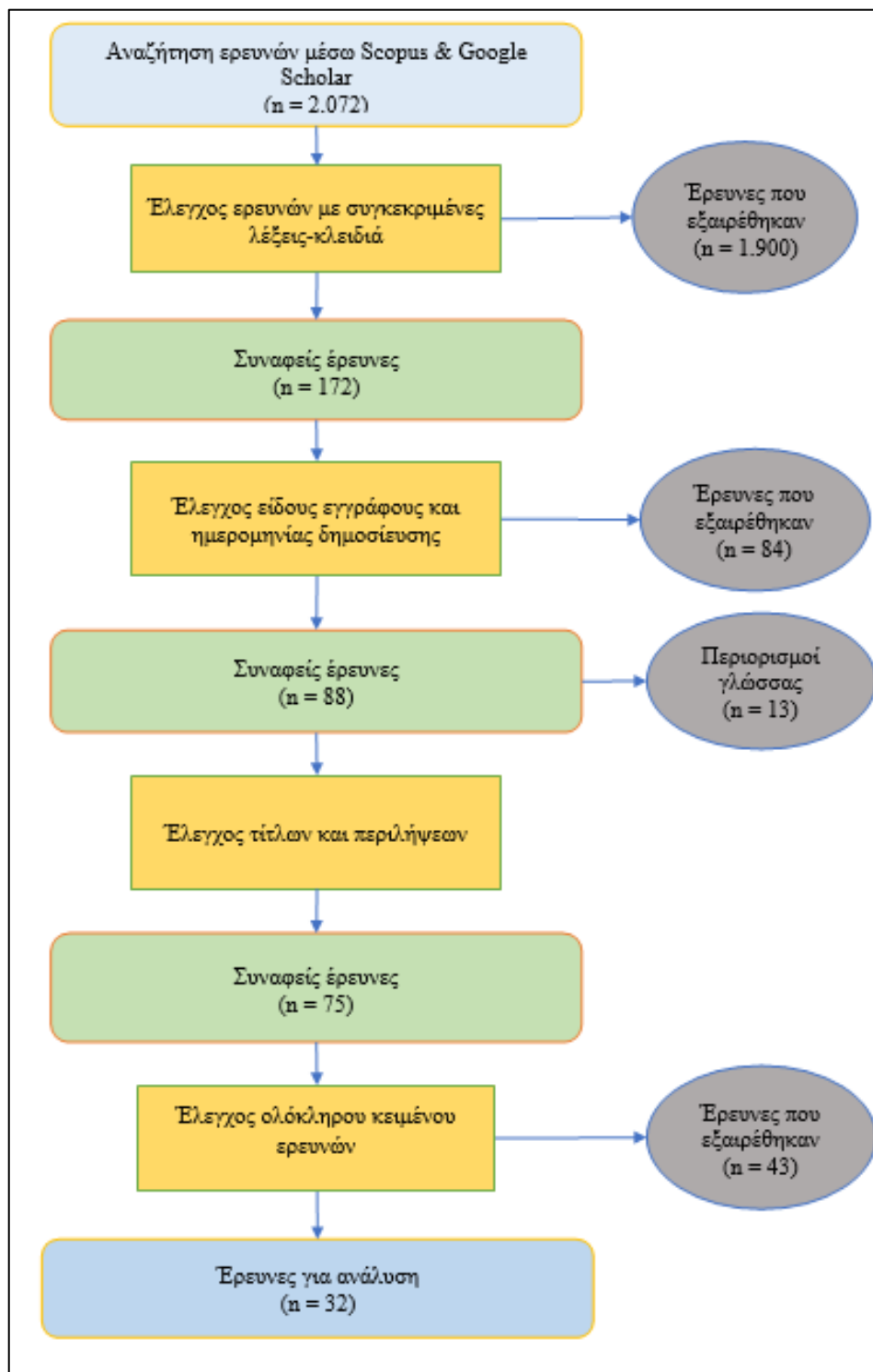
Συμπληρωματικά με τις προαναφερόμενες βάσεις δεδομένων αξιοποιήθηκε και η τεχνική της «προς τα πίσω» αναζήτησης (backward search) με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση ότι συμπεριλήφθηκαν όλα τα επιστημονικά άρθρα που σχετίζονται με το παρόν θέμα της διπλωματικής εργασίας. Η εν λόγω τεχνική αξιολογεί τις βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιούνται από το κάθε άρθρο για τον εντοπισμό συναφών μελετών (Webster & Watson, 2002). Επιπλέον, αξιοποιήθηκε η τεχνική της «προς τα εμπρός» αναζήτησης (forward search) που σχετίζεται με τις ετεροαναφορές του κάθε άρθρου. Δηλαδή, αφορά όλες τις μεταγενέστερες μελέτες που χρησιμοποίησαν ως αναφορά (citation) το εκάστοτε άρθρο (Webster & Watson, 2002). Στην παρούσα διπλωματική εργασία αξιοποιήθηκαν και οι τρεις τεχνικές αναζήτησης της βιβλιογραφίας.

Καθεμία αναζήτηση συντελέστηκε βάσει των κριτηρίων επιλογής και αποκλεισμού μελετών που παρουσιάστηκαν στο προαναφερόμενο κεφάλαιο, καθώς και βάσει συγκεκριμένων λέξεων-κλειδιών (Xiao & Watson, 2019). Σε πρώτη φάση, εντοπίστηκαν 2.072 αποτελέσματα μέσω Scopus και Google Scholar, χρησιμοποιώντας παράλληλα τις τεχνικές της «προς τα πίσω» και «προς τα εμπρός» αναζήτησης. Ακόμα, αναζητήθηκαν επιστημονικά άρθρα που διεξήγαν εμπειρική – πρωτογενή έρευνα και ήταν δημοσιευμένα από τους εκδοτικούς οίκους ScienceDirect (Elsevier), Springer, Taylor & Francis Online (Routledge) και Emerald Insight. Σε κάθε περίπτωση, ελέγχθηκε ο τίτλος, η περίληψη και οι λέξεις-κλειδιά καθενός άρθρου, από κοινού με τη λίστα των βιβλιογραφικών αναφορών που εντοπιζόταν στο τέλος (Normand, 1999; Booth et al., 2016). Σε περίπτωση που εντοπιζόταν άρθρο μη συναφές με το θέμα και τους στόχους της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξαιρούταν αυστηρά (Xiao & Watson, 2019).

Μετά από την αξιολόγηση των επιστημονικών άρθρων βάσει των λέξεων- κλειδιών, βγήκαν εκτός 1.900 αναφορές που δεν συμβάδιζαν με το θέμα ή αποτελούσαν

απαγορευμένα είδη ερευνών. Αυτή η διαδικασία συντέλεσε στην περαιτέρω αξιολόγηση 172 επιστημονικών άρθρων ανάλογα με το είδος και τη χρονολογία δημοσίευσης. Συγκεκριμένα, συμπεριλήφθηκαν τα ακόλουθα κριτήρια: (i) μελέτες που δημοσιεύθηκαν την τελευταία δεκαετία, δηλαδή 2013-2023, (ii) μελέτες που έχουν δημοσιευθεί από ελεύως αναγνωρισμένα επιστημονικά περιοδικά βάσει impact factor, (iii) μελέτες που έχουν συγγραφεί στην αγγλική γλώσσα και (iv) μελέτες που αξιοποιούσαν την ποσοτική μέθοδο συλλογής δεδομένων και είχαν ως δείγμα εργαζόμενους επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα.

Μετά από αυτό το στάδιο εξαιρέθηκαν 84 άρθρα που είχαν εκδοθεί πριν από το 2013, ή/και αφορούσαν πρακτικά συνεδρίων, κεφάλαια βιβλίων και μη δημοσιευμένες μελέτες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, εντοπίστηκαν 88 έγκυρα επιστημονικά άρθρα ενώ με τον γλωσσικό περιορισμό που τέθηκε εξαιρέθηκαν ακόμα 13. Δηλαδή, ελέχθηκαν στη συνέχεια 75 μελέτες βάσει τίτλου και περίληψης, ενώ συγχρόνως έγινε ανάγνωση και σε ολόκληρο το κείμενο. Συνολικά, διαγράφηκαν 43 μελέτες από τις οποίες δεν γινόταν σαφές πως η χρήση των νέων τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά στους εργαζόμενους ή/και δεν αφορούσαν τη χρήση των συγκεκριμένων ψηφιακών εργαλείων. Συνεπώς, 32 μελέτες πληρούσαν τα κριτήρια που είχαν οριστεί και χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, αποτελώντας το δείγμα της παρούσας συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.2 και τον Πίνακα 3.1.



Διάγραμμα 3.2: Διαδικασία Αναζήτησης και Επιλογής Βιβλιογραφίας

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3.2, απεικονίζεται η διαδικασία αναζήτησης και επιλογής της βιβλιογραφίας και συγκεκριμένα των 32 επιστημονικών άρθρων που αποτέλεσαν το δείγμα της παρούσας μελέτης (Liberati et al., 2009; Xiao & Watson, 2019). Ο Πίνακας 3.1 στη συνέχεια απεικονίζει τις επιστημονικές έρευνες που αναλύονται βάσει έτος, συγγραφέων, τίτλου, impact factor περιοδικού, χώρα και μέγεθος δείγματος.

Πίνακας 3.1: Δείγμα Συστηματικής Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης (N=32)

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ	IMPACT FACTOR (SJR)	ΧΩΡΑ	ΗΠΕΙΡΟΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N.	Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study.	2013	Information Technology & People	0,717	ΗΠΑ	Β. Αμερική	193
2	Leftheriotis, I., & Giannakos, M. N.	Using social media for work: Losing your time or improving your work?	2014	Computers in Human Behavior	2,174	Ελλάδα	Ευρώπη	1.799
3	Charoensukmongkol, P.	Effects of support and job demands on social media use and work outcomes	2014	Computers in Human Behavior	2,174	Ταϊλάνδη	Ασία	170
4	Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M.	Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital	2015	Journal of Strategic Information Systems	4,021	ΗΠΑ	Β. Αμερική	307
5	Kuegler, M., Smolnik, S., & Kane, G.	What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software.	2015	Journal of Strategic Information Systems	4,021	Ηνωμένο Βασίλειο	Ευρώπη	491
6	Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X.	Exploring the influence of social media on employee work performance	2016	Internet Research	1,382	Κίνα	Ασία	379
7	Charoensukmongkol, P.	Mindful Facebooking: The moderating role of mindfulness on the relationship between social media use intensity at work and burnout	2016	Journal of Health Psychology	0,795	Ταϊλάνδη	Ασία	211
8	Chung, Y. W., & Kim, T.	Impact of using social network services on workplace ostracism, job satisfaction, and innovative behaviour.	2017	Behaviour & Information Technology	0,700	Ν. Κορέα	Ασία	237
9	Huang, L. V., & Liu, P. L.	Ties that work: Investigating the relationships among coworker connections, work-related Facebook utility, online social capital, and employee outcomes.	2017	Computers in Human Behavior	2,174	ΗΠΑ	Β. Αμερική	195

10	Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O.	Strategic social media use in public relations: Professionals' perceived social media impact, leadership behaviors, and work-life conflict.	2017	International Journal of Strategic Communication	3,321	ΗΠΑ	Β. Αμερική	458
11	Naim, M. F., & Lenka, U.	The impact of social media and collaboration on Gen Y employees' engagement.	2017	International Journal of Development Issues	0,295	Ινδία	Ασία	209
12	Robertson, B. W., & Kee, K. F.	Social media at work: The roles of job satisfaction, employment status, and Facebook use with co-workers.	2017	Computers in Human Behavior	2,174	ΗΠΑ	Β. Αμερική	512
13	van Zoonen, W., & Rice, R. E.	Paradoxical implications of personal social media use for work.	2017	New Technology, Work and Employment	1,889	Ολλανδία	Ευρώπη	364
14	Lee, S. Y., & Lee, S. W.	The effect of Facebook use on office workers' job performance and the moderating effects of task equivocality and interdependence.	2018	Behaviour & Information Technology	0,700	Ν. Κορέα	Ασία	282
15	Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z.	Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media.	2018	Telematics and Informatics	1,567	Κίνα	Ασία	161
16	Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & De Bloom, J.	Share, like, twitter, and connect: Ecological momentary assessment to examine the relationship between non-work social media use at work and work engagement.	2018	Work & Stress	1,910	Γερμανία	Ευρώπη	334
17	Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J.	Excessive social media use at work: Exploring the effects of social media overload on job performance.	2018	Information Technology & People	0,717	Κίνα	Ασία	230
18	Cao, X., & Yu, L.	Exploring the influence of excessive social media use at work: A three-dimension usage perspective	2019	International Journal of Information Management	4,584	Κίνα	Ασία	305
19	Lu, Y., Deng, S., & Pan, T.	Does usage of enterprise social media affect employee turnover? Empirical evidence from Chinese companies.	2019	Internet Research	1,382	Κίνα	Ασία	1.791
20	Olfat, M., Tabarsa, G. A., Ahmadi, S., & Shokouhyar, S.	Disclosing the bright side of SNS in the workplace: A comparison between ESNs and public	2019	Journal of Enterprise Information Management	0,968	Ιράν	Ασία	240

		SNs in benefiting the organizations.						
21	Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F.	How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China.	2019	Information & Management	2,147	Κίνα	Ασία	298
22	Cheng, T., Zhang, P., Wen, Y., & Wang, L.	Social media use and employee innovative performance: Work engagement as a mediator.	2020	Social Behavior and Personality: An International Journal	0,976	Κίνα	Ασία	298
23	Moqbel, M., Bartelt, V. L., Topuz, K., & Gehrt, K. L.	Enterprise social media: combating turnover in businesses.	2020	Internet Research	1,382	ΗΠΑ	Β. Αμερική	276
24	Pitafi, A. H., Khan, A. N., Khan, N. A., & Ren, M.	Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity.	2020	Telematics and Informatics	1,567	Κίνα	Ασία	346
25	Kortmann, L. K., Simonson, J., Vogel, C., & Huxhold, O.	Digitalisation and employees' subjective job quality in the second half of working life in Germany.	2021	Social Indicators Research	0,815	Γερμανία	Ευρώπη	1541
26	Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A.	Professional social media usage: Work engagement perspective.	2021	New Media & Society	3,501	Φινλανδία	Ευρώπη	1.817
27	Bodhi, R., Luqman, A., Hina, M., & Papa, A.	Work-related social media use and employee-related outcomes: A moderated mediation model	2022	International Journal of Emerging Markets	3,422	Ινδία	Ασία	233
28	Junglas, I., Goel, L., Rehm, S. V., & Ives, B.	On the benefits of consumer IT in the workplace—An IT empowerment perspective.	2022	International Journal of Information Management	4,584	ΗΠΑ	Β. Αμερική	147
29	Liu, S., Shen, T., Wu, Y., Chen, Y., Li, Y., Tang, Y., & Lu, L.	The effects of job demands of enterprise social media on employees' outcomes: a curvilinear mediated model.	2022	Industrial Management & Data Systems	0,994	Κίνα	Ασία	223
30	Shang, Y., Pan, Y., & Richards, M.	Facilitating or inhibiting? The role of enterprise social media use in job performance.	2022	Information Technology & People	0,717	Κίνα	Ασία	481
31	Shi, Z.	How does ICT use affect job satisfaction? Evidence from China.	2022	Applied Economics Letters	0,376	Κίνα	Ασία	4.716
32	Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G.	Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability.	2023	Journal of Innovation & Knowledge	2,167	Ινδία	Ασία	335

Συμπερασματικά, επιλέχθηκαν 32 επιστημονικά άρθρα που ανέλυσαν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών γενικότερα στο εργασιακό περιβάλλον, εστιάζοντας σε διάφορες χώρες της ΕΕ και διεθνώς.

3.5 Καταγραφή Δεδομένων

Η καταγραφή των δεδομένων αποτελεί το τελικό στάδιο της μεθοδολογίας που αφορά στην βιβλιογραφική συστηματική ανασκόπηση. Εκείνο συντελεί στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα αποκωδικοποιώντας και ομαδοποιώντας τα ευρήματα καθενός επιστημονικού άρθρου (Dixon-Woods et al., 2006). Επομένως, διεξάγονται ευκολότερα συγκρίσεις για τον εντοπισμό συγκλίσεων ή αποκλίσεων με προηγούμενους ερευνητές (Greenhalgh, 1997; Barn et al., 2017). Οι μεταβλητές που αναλύθηκαν στην παρούσα μελέτη παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 3.2 και αφορά στην κωδικοποίηση που έγινε στο κάθε άρθρο.

Πίνακας 3.2: Μεταβλητές Κωδικοποίησης, Ομαδοποίησης και Ανάλυσης Επιστημονικών Άρθρων

Μεταβλητή	Περιγραφή
Έτος δημοσίευσης	Έτος δημοσίευσης του άρθρου
Χώρα	Χώρα που διεξήχθη η έρευνα
Περιοδικό	Τίτλος περιοδικού δημοσίευσης του άρθρου
Μεθοδολογία έρευνας	Ποσοτική Έρευνα
Εργαλεία συλλογής δεδομένων	Τηλεφωνικές συνεντεύξεις (telephone interviews), δημοσκόπηση μέσω ταχυδρομείου (διανομή ερωτηματολογίου παραδοσιακά), διαδικτυακή δημοσκόπηση (διανομή ερωτηματολογίου διαδικτυακά), υπάρχουσα βάση δεδομένων (data base).
Συμμετέχοντες/Ερευνητικά υποκείμενα	Εργαζόμενοι επιχειρήσεων πληροφορικής, χρηματοοικονομικών, ασφαλιστικές, μεταφορών, παροχής υπηρεσιών, κατασκευαστικές-βιομηχανικές και υγειονομικής περιθαλψής.
Ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν τις νέες τεχνολογίες στο εργασιακό περιβάλλον	Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ηδονική χρήση (hedonic use), γνωστική χρήση (cognitive use), χρήση εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εκτεταμένη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για κοινωνικούς σκοπούς (excessive social use at work), ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον και IT δυνατότητες (IT capability of the digital workplace), ικανότητα καινοτομίας στο ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον (dynamic innovation capability at the digital workplace), χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία με επίκεντρο το Facebook, ενδυνάμωση IT δεξιοτήτων (IT empowerment), ψηφιοποίηση εργασιακού περιβάλλοντος (digitalization), χρόνος που αφιερώνεται στο Facebook για προσωπική χρήση, χρήση νέων τεχνολογιών (ICT use).
Εξαρτημένες μεταβλητές	
Εργασιακοί Παράγοντες	Εργασιακή απόδοση (job performance), εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), εργασιακή δέσμευση (work/employee/job engagement), πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση (employee turnover/turnover intention).
Οργανωσιακοί Παράγοντες	Κοινό όραμα (shared vision), εμπιστοσύνη (trust), μετάδοση γνώσης (knowledge transfer), οργανωσιακή απόδοση (organizational performance), ηγετική συμπεριφορά (leadership behavior), συνεργασία μεταξύ συναδέλφων (collaboration), εργασιακή μάθηση (perceived learning), δημιουργικότητα εργαζομένου (employee creativity), εργασιακή αυτονομία (work autonomy).
Ψυχολογικοί Παράγοντες	Ψυχική ευημερία (psychological well-being), ανησυχία να χαθούν πολύτιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας όταν ένας εργαζόμενος απουσιάζει ή βρίσκεται μακριά από τον χώρο εργασίας (fear of missing out), συγκρούσεις εργασιακού έργου και χρήσης νέων τεχνολογιών (technology - work conflict), επαγγελματική εξουθένωση (strain), αποπροσωποποίηση (depersonalization), έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων (lack of personal accomplishments), συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion),

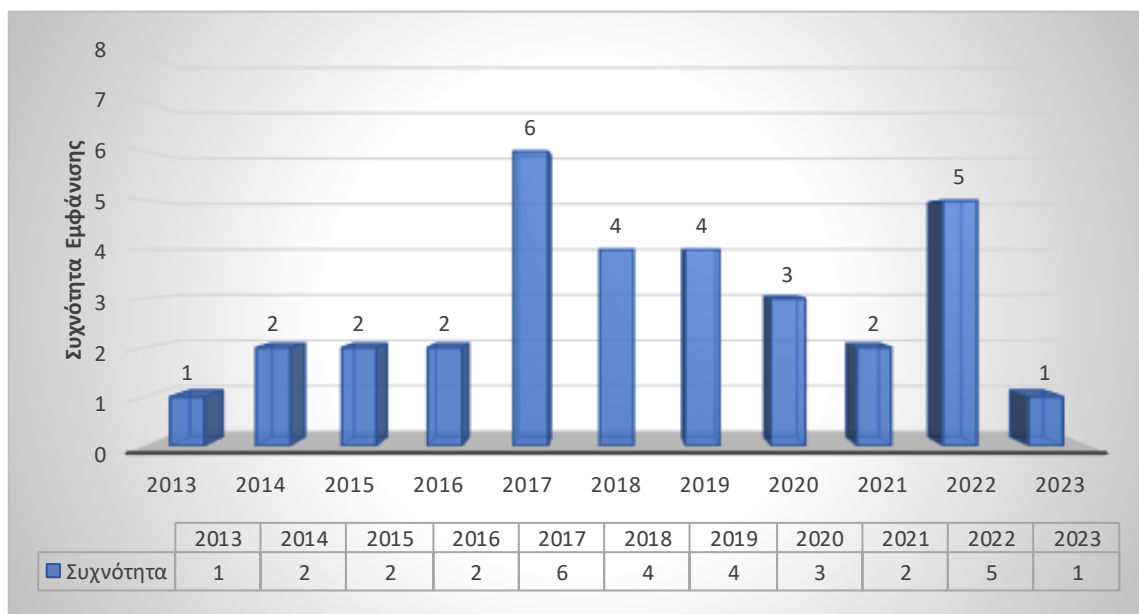
	ενσυνειδητότητα (mindfulness), εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (employee work-life balance), εργασιακός οστρακισμός (workplace ostracism), εργασιακό άγχος/στρες (occupational stress), ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον (workplace integration), ευστροφία εργαζομένου (employee agility), εργασιακή υπερφόρτωση (work overload), εργασιακή πίεση (work pressure), εξάντληση από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media exhaustion),
Κοινωνικοί Παράγοντες	Κοινωνικοί δεσμοί (network ties), διαδικτυακό κοινωνικό κεφάλαιο (online social capital), υπερπληροφόρηση (information overload), υπερβολική επικοινωνία (communication overload), κοινωνική υπερφόρτωση (social overload).
Επιπτώσεις εργασιακών αποτελεσμάτων	Θετικές, αρνητικές

Η κωδικοποίηση και καταχώρηση των ευρημάτων καθενός άρθρου συντελέστηκε με τη βοήθεια του Office Excel. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί ότι η κωδικοποίηση έγινε ανά τίτλο, επώνυμο συγγραφέα-ών, ετος δημοσίευσης, ονομασία περιοδικού, impact factor (SJR), χώρα, ερευνητική μεθοδολογία, ερευνητικό εργαλείο, ερευνητικό υποκείμενο, ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, αποτελεσμάτων / συμπερασμάτων και επιπτώσεων (θετικών, αρνητικών). Αυτή η διαδικασία συντέλεσε στην ομαλή ομαδοποίηση των μελετών ανά ερευνητικό ερώτημα, συντελώντας στη διεξαγωγή συγκρίσεων (Xiao & Watson, 2019).

Κεφάλαιο 4^ο: Ευρήματα

4.1 Έτος Δημοσίευσης, Πεδίο Αναφοράς και Επιστημονικό Περιοδικό

Βάσει της ανάλυσης ανά έτος δημοσίευσης, διαπιστώθηκαν 5 μελέτες από το σύνολο των 32 να έχουν δημοσιευτεί την περίοδο 2013-2015 (15,6%) και 12 έρευνες την περίοδο 2016-2018 (37,5%). Επιπρόσθετα, 9 επιστημονικά άρθρα εκδόθηκαν την περίοδο 2019-2021 (28,1%). Τα εναπομείναντα 6 άρθρα δημοσιοποιήθηκαν την περίοδο 2022-2023 (18,8%). Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι περισσότερες μελέτες του δείγματος δημοσιεύτηκαν τα έτη 2017 (18,8%) και 2022 (15,6%). Ακολούθως, εντοπίζεται η συχνότητα εμφάνισης των 32 επιστημονικών άρθρων σύμφωνα με το έτος δημοσίευσης στο εκάστοτε επιστημονικό περιοδικό (Διάγραμμα 4.1 και Πίνακας 4.1).



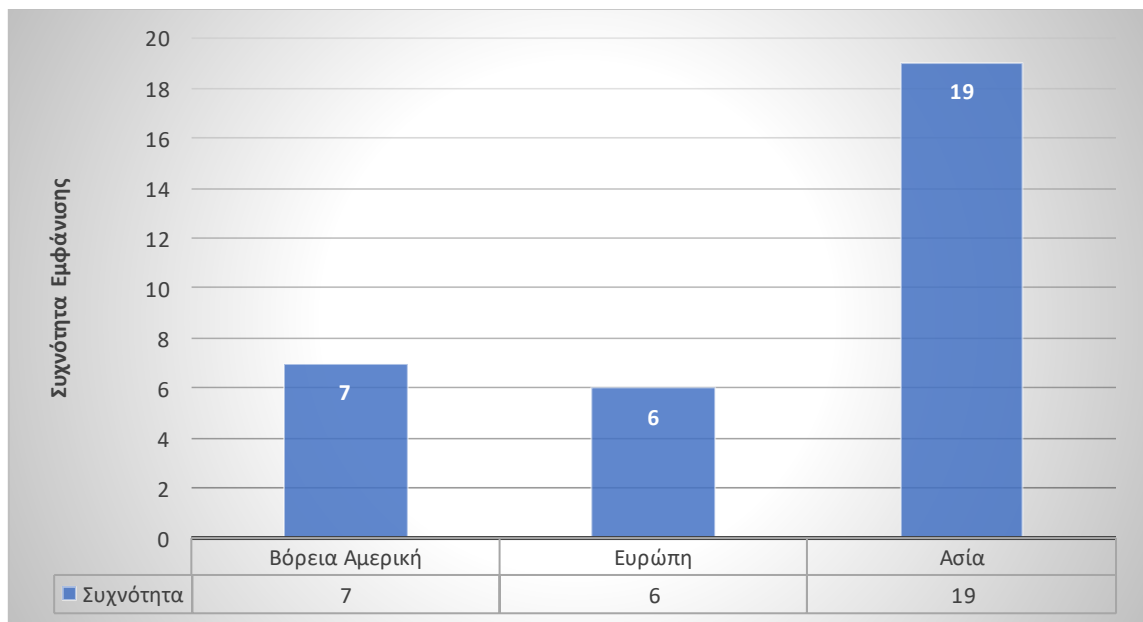
Διάγραμμα 4.1: Συχνότητα Άρθρων ανά Έτος Δημοσίευσης

Πίνακας 4.1: Συχνότητα Άρθρων ανά Έτος Δημοσίευσης

Έτος Δημοσίευσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
2013	1	3,1%
2014	2	6,3%
2015	2	6,3%
2016	2	6,3%
2017	6	18,8%
2018	4	12,5%
2019	4	12,5%

2020	3	9,4%
2021	2	6,3%
2022	5	15,6%
2023	1	3,1%
Σύνολο	32	100,0%

Η πλειονότητα των άρθρων αφορούσε έρευνες που διεξήλθαν σε Ασία (19 περιπτώσεις με ποσοστό 59,4%) και Βόρεια Αμερική (7 περιπτώσεις με ποσοστό 21,9%). Επίσης, 6 μελέτες αφορούσαν χώρες της Ευρώπης με ποσοστό εμφάνισης 18,8%. Η κατανομή σύμφωνα με την ήπειρο που αφορούσε η καθεμία έρευνα παρουσιάζεται στα Διάγραμμα 4.2 και Πίνακα 4.2.

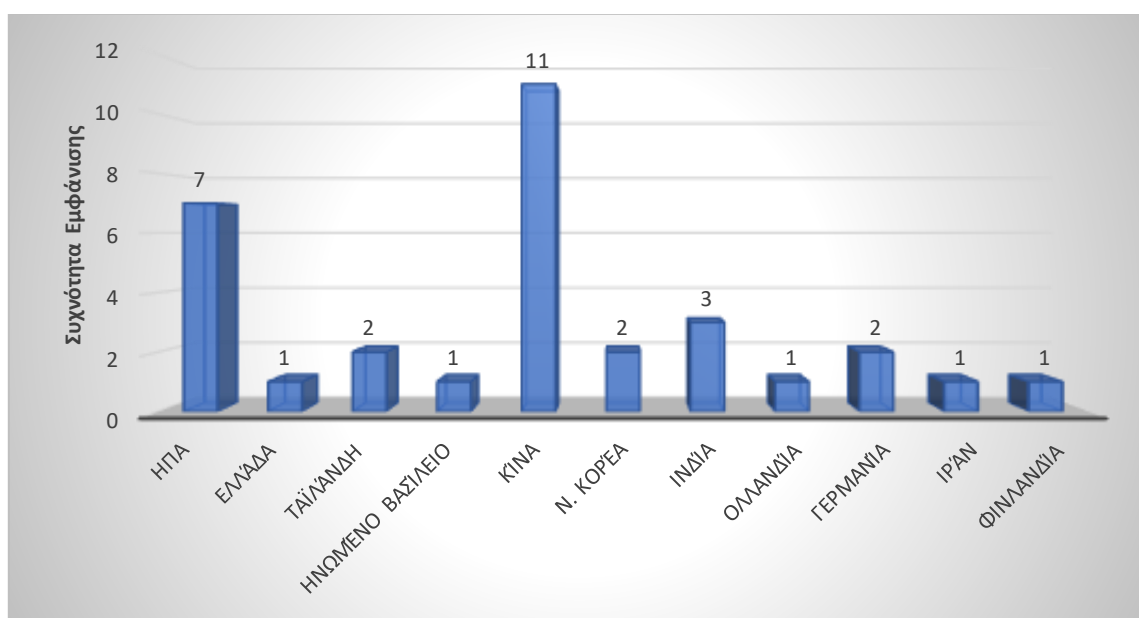


Διάγραμμα 4.2: Συχνότητα Εμφάνισης Άρθρων ανά Ήπειρο

Πίνακας 4.2: Συχνότητα Εμφάνισης Άρθρων ανά Ήπειρο

Ήπειρος	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Βόρεια Αμερική	7	21,9%
Ευρώπη	6	18,8%
Ασία	19	59,4%
Σύνολο	32	100,0%

Οι χώρες διεξαγωγής της εκάστοτε έρευνας, δηλαδή οι χώρες από όπου προήλθαν οι συμμετέχοντες, αφορούσαν τις εξής: η Κίνα (11 αναφορές, 34,4% ποσοστό εμφάνισης), οι ΗΠΑ (7 αναφορές, 21,9% ποσοστό εμφάνισης), η Ινδία (3 αναφορές, 9,4% ποσοστό εμφάνισης), η Ταϊλάνδη (2 αναφορές, 6,3% ποσοστό εμφάνισης), η Ν. Κορέα (2 αναφορές, 6,3% ποσοστό εμφάνισης), η Γερμανία (2 αναφορές, 6,3% ποσοστό εμφάνισης), η Ελλάδα (1 αναφορά, 3,1% ποσοστό εμφάνισης), το Ηνωμένο Βασίλειο (1 αναφορά, 3,1% ποσοστό εμφάνισης), η Ολλανδία (1 αναφορά, 3,1% ποσοστό εμφάνισης), το Ιράν (1 αναφορά, 3,1% ποσοστό εμφάνισης) και η Φινλανδία (1 αναφορά, 3,1% ποσοστό εμφάνισης). Η κατανομή καθενός άρθρου βάσει της χώρας που διεξήχθη η καθεμία έρευνα παρουσιάζεται στα Διάγραμμα 4.3 και Πίνακα 4.3.



Διάγραμμα 4.3: Συχνότητα Εμφάνισης Άρθρων ανά Χώρα Διεξαγωγής Έρευνας

Πίνακας 4.3: Συχνότητα Εμφάνισης Άρθρων ανά Χώρα Διεξαγωγής Έρευνας

Χώρες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΗΠΑ	7	21,9%
Ελλάδα	1	3,1%
Ταϊλάνδη	2	6,3%
Ηνωμένο Βασίλειο	1	3,1%
Κίνα	11	34,4%
Ν. Κορέα	2	6,3%
Ινδία	3	9,4%
Ολλανδία	1	3,1%
Γερμανία	2	6,3%
Ιράν	1	3,1%

Φινλανδία	1	3,1%
Σύνολο	32	100,0%

Τα 32 άρθρα αφορούσαν επιστημονικά περιοδικά σε διάφορους τομείς, όπως των πληροφοριακών συστημάτων – νέων τεχνολογιών, της ψυχολογίας, της διοίκησης και των οικονομικών. Πιο αναλυτικά, 4 άρθρα (12,5%) εντοπίζονται στο περιοδικό *Computers in Human Behavior* με impact factor (SJR) 2,174, 3 μελέτες (9,4%) αφορούν το περιοδικό *Information Technology & People* (impact factor = 0,717), ενώ 3 έρευνες (9,4%) εντοπίζονται στο *Internet Research* (impact factor = 1,382). Επίσης, από 2 μελέτες (6,3%) εντοπίζονται στα διακεκριμένα περιοδικά *Journal of Strategic Information Systems* (impact factor = 4,021), *Behaviour & Information Technology* (impact factor = 0,700), *Telematics and Informatics* (impact factor = 1,567) και *International Journal of Information Management* (impact factor = 4,584). Από την άλλη πλευρά, 14 άρθρα αφορούσαν περιοδικά όπως μεταξύ άλλων *Journal of Health Psychology*, *International Journal of Strategic Communication*, *International Journal of Development Issues*, *New Technology, Work and Employment*, *Work & Stress*, *Journal of Enterprise Information Management*, *Information & Management*, *Applied Economics Letters* κλπ. Ο Πίνακας 4.4 περιγράφει σε βάθος την κατανομή των 32 άρθρων ανά επιστημονικό περιοδικό.

Πίνακας 4.4: Κατανομή Άρθρων ανά Επιστημονικό Περιοδικό

Επιστημονικό Περιοδικό	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<i>Information Technology & People</i>	3	9,4%
<i>Computers in Human Behavior</i>	4	12,5%
<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	2	6,3%
<i>Internet Research</i>	3	9,4%
<i>Journal of Health Psychology</i>	1	3,1%
<i>Behaviour & Information Technology</i>	2	6,3%
<i>International Journal of Strategic Communication</i>	1	3,1%
<i>International Journal of Development Issues</i>	1	3,1%
<i>New Technology, Work and Employment</i>	1	3,1%
<i>Telematics and Informatics</i>	2	6,3%
<i>Work & Stress</i>	1	3,1%
<i>International Journal of Information Management</i>	2	6,3%
<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	1	3,1%
<i>Information & Management</i>	1	3,1%
<i>Social Behavior and Personality: An International Journal</i>	1	3,1%
<i>Social Indicators Research</i>	1	3,1%
<i>New Media & Society</i>	1	3,1%
<i>International Journal of Emerging Markets</i>	1	3,1%
<i>Industrial Management & Data Systems</i>	1	3,1%

<i>Applied Economics Letters</i>	1	3,1%
<i>Journal of Innovation & Knowledge</i>	1	3,1%
Σύνολο	32	100,0%

Συνοψίζοντας, στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάστηκε η κατανομή των 32 άρθρων ανά έτος δημοσίευσης, ήπειρο, χώρα και επιστημονικό περιοδικό.

4.2 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Εργασιακούς Παράγοντες

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά την επίδραση της χρήσης των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε εργασιακούς παράγοντες, οι 32 μελέτες εξετάστηκαν ως προς τις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) που επέφεραν στα εργασιακά αποτελέσματα (work-related outcomes). Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν 14 μελέτες που εξέτασαν τις θετικές επιπτώσεις της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών γενικότερα στην εργασιακή απόδοση, ενώ 5 έρευνες ανέλυσαν τις αρνητικές επιπτώσεις.

Σε ότι αφορά τα θετικά αποτελέσματα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή απόδοση, διαπιστώθηκε ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική και θετική άμεση ή έμμεση σχέση. Αναλυτικότερα, η χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή απόδοση, ενισχύοντας την καινοτομία του εργαζόμενου (Charoensukmongkol, 2014; Leftheriotis & Giannakos, 2014; Cheng et al., 2020; Bodhi et al., 2022). Επίσης, επιδρά έμμεσα στην εργασιακή απόδοση, είτε διαμέσου της ανάπτυξης ισχυρών κοινωνικών δεσμών (Ali-Hassan et al., 2015), είτε μέσω της ψυχικής ευημερίας του εργαζόμενου (Bodhi et al., 2022), είτε μέσα από το κοινό όραμα και τη μετάδοση γνώσης εντός του οργανισμού (Cao et al., 2016), είτε μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση (Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014), είτε μέσω της εργασιακής δέσμευσης (Cheng et al., 2020), είτε μέσα από την υποστήριξη που παρέχεται από την παροχή πληροφοριών (Shang et al., 2022). Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή απόδοση εξαρτάται σημαντικά από την ικανότητα καινοτομίας, το ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον και τις IT δυνατότητες των εργαζομένων (Chatterjee et al., 2023).

Παράλληλα, εντοπίστηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον χώρο εργασίας επιδρά έμμεσα στη σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και καινοτόμου συμπεριφοράς – αποδοτικότητας (Chung & Kim, 2017). Δηλαδή, τα άτομα που αισθάνονται απομονωμένα στον χώρο εργασίας (εργασιακός οστρακισμός) είναι απρόθυμα να αλληλεπιδράσουν άμεσα και να επικοινωνήσουν με άλλα μέλη του

οργανισμού χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης λόγω της δυσφορίας και της πεποίθησης ότι δεν έχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Ακόμα, παρατηρήθηκε ότι η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ιδιαίτερα του Facebook είχε σημαντικό και θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση (Huang & Liu, 2017; Lee & Lee, 2018). Ωστόσο, είναι πιθανό να χρειαστεί χρόνος για τον εντοπισμό των επιπτώσεων της χρήσης του Facebook στην εργασιακή απόδοση, δεδομένου ότι ένα μεμονωμένο γεγονός ή μια πληροφορία από μόνη της δεν μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα του εργαζομένου (Huang & Liu, 2017). Επιπλέον, η αλληλεξάρτηση των εργασιών-καθηκόντων μειώνει τη θετική σχέση μεταξύ της χρήσης του Facebook στο εργασιακό περιβάλλον και της εργασιακής απόδοσης (Lee & Lee, 2018).

Επίσης, αποδείχθηκε ότι οι καινοτόμες εργασιακές συμπεριφορές έχουν θετικό αντίκτυπο στην ατομική απόδοση των εργαζομένων που χρησιμοποιούν IT συστήματα εντός του οργανισμού έναντι εκείνων που δεν χρησιμοποιούν (Junglas et al., 2022). Ταυτόχρονα, η ενδυνάμωση των IT δεξιοτήτων φάνηκε πως έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων που χρησιμοποιούν IT συστήματα εντός του οργανισμού έναντι εκείνων που δεν χρησιμοποιούν (Junglas et al., 2022). Υπήρξαν μελέτες που διαπίστωσαν, επίσης, ότι η ενδοομαδική χρήση των εταιρικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή απόδοση και την καινοτομία του εργαζομένου (Kuegler et al., 2015). Σύμφωνα με την μελέτη των Ali-Hassan et al. (2015) η ηδονική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται θετικά με τους κοινωνικούς δεσμούς που σχηματίζει ένας εργαζόμενος εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ενισχύοντας έτσι την καινοτόμο εργασιακή του απόδοση (innovative job performance). Με άλλα λόγια, η ψυχαγωγική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στον χώρο εργασίας (Ali-Hassan et al., 2015). Ακόμα, αποδείχθηκε ότι η χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης συντελεί στη γεφύρωση των διαδικτυακών κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους ενισχύοντας εν τέλει τα επίπεδα αποδοτικότητας των εργαζομένων (Huang & Liu, 2017).

Από την άλλη πλευρά, υπήρξαν έρευνες που απέδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία δεν συνδέεται άμεσα και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την εργασιακή απόδοση (Moqbel et al., 2013; Huang & Liu, 2017). Δηλαδή, είναι πιθανό οι πληροφορίες που παρέχονται μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook) να μην προσφέρουν άμεσα απτή υποστήριξη για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, αλλά αντίθετα να δίνουν στους εργαζόμενους μια αίσθηση κοινότητας (Huang & Liu, 2017). Επίσης, για να μπορέσουν οι πλατφόρμες

κοινωνικής δικτύωσης να καταλήξουν σε βελτιωμένα επίπεδα εργασιακής αποδοτικότητας, χρειάζεται να μεσολαβήσουν παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση ή/και η εργασιακή δέσμευση (Moqbel et al., 2013). Συγχρόνως, εντοπίστηκε ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για προσωπική χρήση δεν επιδρά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στην εργασιακή απόδοση (Lee & Lee, 2018). Κατ' επέκταση, η επίδραση της χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή απόδοση εξαρτάται από το αν χρησιμοποιείται στο εργασιακό περιβάλλον ή όχι.

Σε ότι αφορά τη γενικότερη χρήση των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον, αποδείχθηκε ότι η ενδυνάμωση των IT δεξιοτήτων δεν επιδρά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στην ατομική απόδοση των εργαζομένων που χρησιμοποιούν IT συστήματα (Junglas et al., 2022). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η απλή χρήση των IT συστημάτων δεν επαρκεί, αλλά χρειάζεται μια ευρύτερη IT ενδυνάμωση (π.χ. ανάπτυξη IT δεξιοτήτων, αυτοαποτελεσματικότητας, ανάδειξη της σπουδαιότητας των IT συστημάτων κλπ) και η διοχέτευση αυτής της ενδυνάμωσης προς την εμφάνιση καινοτόμων εργασιακών συμπεριφορών. Αυτές οι συμπεριφορές κρίνεται απαραίτητο να διευκολύνονται από τα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία με απώτερο σκοπό να δημιουργηθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα των Junglas et al. (2022), οι επιχειρήσεις που παρέχουν υψηλά επίπεδα IT ενδυνάμωσης συμβάλουν στην ενίσχυση της καινοτομίας και της παραγωγικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, μετασχηματίζοντάς το επιτυχώς προς τη νέα ψηφιακή εποχή που επέφερε η πανδημία του COVID-19.

Σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών στην εργασιακή απόδοση, εντοπίστηκαν αρκετές μελέτες. Για παράδειγμα, η έρευνα των Ali-Hassan et al. (2015) υποστήριξε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για σκοπούς ψυχαγωγίας (ηδονική χρήση) έχει αρνητική άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων στα καθημερινά καθήκοντα (routine job performance). Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν και οι Cao & Yu (2019), οι οποίοι απέδειξαν ότι όταν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται για ψυχαγωγικούς λόγους, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν άμεση ικανοποίηση και ευχάριστη εμπειρία που ανταποκρίνεται στις επιφανειακές ανάγκες τους, αγνοώντας τα εργασιακά καθήκοντά τους. Δηλαδή, όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τη διασκέδασή του, τόσο λιγότερο χρόνο αφιερώνει για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων με αποτέλεσμα η αποδοτικότητά του να μειώνεται.

Αντίθετα, αποδείχθηκε ότι η θετική επίδραση της χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή απόδοση είναι ασθενέστερη για τους εργαζομένους με υψηλή αλληλεξάρτηση εργασιών-καθηκόντων από εκείνους με χαμηλή (Lee & Lee, 2018). Τέλος, η μελέτη των Yu et al. (2018) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η υπερβολική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της εργασιακής απόδοσης, λόγω των αρνητικών εργασιακών επιπτώσεων, όπως είναι τα υψηλά επίπεδα ψυχολογικής φόρτισης και εξάντλησης.

Αναφορικά με την επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών στην εργασιακή ικανοποίηση εντοπίστηκαν 11 αναφορές που απέδειξαν την ύπαρξη θετικής σχέσης, ενώ 2 ανέλυσαν τις αρνητικές επιπτώσεις. Σε γενικές γραμμές, διαπιστώθηκε ότι η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον επιδρά θετικά και σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Charoensukmongkol, 2014; Chung & Kim, 2017; Olfat et al., 2019; Liu et al., 2022; Shi, 2022). Ακόμα, αποδείχθηκε ότι η ένταση χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Huang & Liu, 2017). Παρόλα αυτά, υπήρξαν ευρήματα που υποστηρίζουν το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαθέτει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση ανάμεσα στην ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την εργασιακή απόδοση (Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014). Δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέθηκε τόσο άμεσα όσο και έμμεσα με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι λιγότερες απαιτήσεις εργασίας που καθιστούν απαραίτητη τη χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να εξοικονομήσουν περισσότερους πόρους για τους υπαλλήλους, γεγονός που μειώνει τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, διεγείροντας περαιτέρω την εργασιακή ικανοποίηση και περιορίζοντας την εμφάνιση συγκρούσεων (Liu et al., 2022). Παράλληλα, εντοπίζονται ευρήματα που αναφέρουν ότι η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση, υποδεικνύοντας ότι όσο πιο έντονη είναι η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης από τους εργαζόμενους, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης που αισθάνονται από την εργασία τους (Moqbel et al., 2013; Robertson & Kee, 2017).

Από την άλλη πλευρά, υπήρξε μελέτη που απέδειξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το επίπεδο ενσωμάτωσής τους στον χώρο εργασίας θα μπορούσαν δυνητικά να ξεκινήσουν μια θετική ανατροφοδότηση για το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το

περιβάλλον εργασίας τους (Moqbel et al., 2020). Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συντελεί προς αυτή την κατεύθυνση αυξάνοντας την εργασιακή ενσωμάτωση και την εργασιακή ικανοποίηση, προσφέροντας έναν τρόπο για να ξεκινήσει η θετική ανάδραση των εργαζομένων (Moqbel et al., 2020). Επίσης, η εμπειρική έρευνα των Olfat et al. (2019) απέδειξε ότι τόσο οι δημόσιες όσο και οι εταιρικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, η διευκόλυνση των εργασιακών καθηκόντων λόγω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η ενίσχυση των κοινωνικών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων, καθώς και η διευκόλυνση της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης βελτιώνουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (Olfat et al., 2019).

Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης διαφέρουν σημαντικά ανά είδος απασχόλησης, με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης να εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τους συναδέλφους μερικής απασχόλησης (Robertson & Kee, 2017). Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αν και περνούν μεγαλύτερο χρόνο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την επικοινωνία με τους συναδέλφους, ωστόσο οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης εμφάνισαν τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δαπανούν τον περισσότερο χρόνο αλληλεπιδρώντας με συναδέλφους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ίσως γιατί αισθάνονται λιγότερο ενσωματωμένοι στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιούν ενεργά αυτά τα μέσα ως εργαλείο κοινωνικοποίησης για να δημιουργήσουν μια ισχυρότερη αίσθηση ολοκλήρωσης και ταύτισης με τους οργανισμούς. Επιπλέον, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης να χρησιμοποιούν τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο κοινωνικοποίησης με την ελπίδα να αυξήσουν την πιθανότητα πρόσληψης σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης (Robertson & Kee, 2017).

Άλλη μελέτη απέδειξε ότι η επίδραση της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει σημαντικά ανά φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και οικογενειακή κατάσταση (Shi, 2022). Για παράδειγμα, η χρήση των νέων τεχνολογιών συντελεί στην εμφάνιση υψηλότερων επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης σε ότι αφορά στους άντρες, τους νεότερους εργαζομένους (ηλικία <= 40) και τους άγαμους. Επίσης, η χρήση των νέων τεχνολογιών βελτιώνει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονται σε επαγγέλματα υψηλής ποιότητας (π.χ. χρηματοοικονομικός κλάδος) (Shi, 2022).

Σχετικά με την ψηφιοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος, διαπιστώθηκε ότι υφίσταται θετική και ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος

ανάλογα με τις ώρες εργασίας (Kortmann et al., 2021). Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επαγγέλματα που χρησιμοποιούν εντατικά τις νέες τεχνολογίες εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από ότι οι εργαζόμενοι σε λιγότερο ψηφιοποιημένες θέσεις εργασίας. Δηλαδή, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τις αποδοχές τους και περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στη μεγαλύτερη ευελιξία κατά την επιλογή του χρόνου εργασίας και στη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι λόγω της χρήσης των νέων τεχνολογιών (Kortmann et al., 2021).

Ακόμα, αποδείχθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή απόδοση, γεγονός που υποδηλώνει ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους, τόσο υψηλότερη είναι η εργασιακή τους απόδοση (Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014). Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, τους επέτρεψε να επικεντρωθούν περισσότερο στη δουλειά τους, βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους (Charoensukmongkol, 2014). Αντίστοιχα, η μελέτη των Chung & Kim (2017) υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά και σημαντικά στην καινοτόμο συμπεριφορά και αποδοτικότητα του εργαζομένου.

Από την άλλη πλευρά, οι Moqbel et al. (2013) ανέφεραν ότι στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης μεσολαβεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό η εργασιακή δέσμευση. Οι ίδιοι ερευνητές τόνισαν, εξίσου, ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά και σημαντικά στην οργανωσιακή δέσμευση, υποδηλώνοντας ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο προσήλωσής τους στην επιχείρηση και τους οργανωσιακούς στόχους (Moqbel et al., 2013). Σε ανάλογα ευρήματα κατέληξαν και οι Olfat et al. (2019) και Zhang et al. (2019) που απέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή δέσμευση. Αυτό συμβαίνει επειδή η συνεχής δέσμευση δείχνει την προθυμία ενός ατόμου να παραμείνει σε έναν οργανισμό με αποτέλεσμα όσο περισσότερο ένα άτομο να αισθάνεται ικανοποιημένο από τη δουλειά του, τόσο περισσότερο να αναζητάει την παραμονή του στον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, το πνευματικό και ψυχολογικό κόστος της αποχώρησης που συνεπάγεται στα άτομα αυξάνεται. Επιπλέον, η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει σε έναν οργανισμό και βασικός παράγοντας επηρεασμού είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Olfat et al., 2019).

Στο αντίθετο άκρο, εντοπίστηκαν μελέτες που απέδειξαν την ύπαρξη αρνητικής ή μη στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και

της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο αναλυτικά, οι Huang & Liu (2017) απέδειξαν ότι η χρησιμότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ιδιαίτερα του Facebook δεν συνδέεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, οι Liu et al. (2022) υποστήριξαν ότι υφίσταται έμμεση αρνητική επίδραση των απαιτήσεων εργασίας που σχετίζονται με τη χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή ικανοποίηση, λόγω της συναισθηματικής εξάντλησης.

Απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης εντόπισαν εξίσου οι Kortmann et al. (2021), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ψηφιοποίηση, η εργασιακή ικανοποίηση και το αντιλαμβανόμενο εργασιακό στρες/άγχος δεν συνδέονται μεταξύ τους. Δηλαδή, η ψηφιοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος δεν επηρεάζει την ποιότητα εργασίας. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι η ψηφιοποίηση επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση όταν υφίστανται περιθώρια περαιτέρω κατάρτισης των εργαζομένων (Kortmann et al., 2021). Για παράδειγμα, τα άτομα που εργάζονται σε ψηφιοποιημένα επαγγέλματα εμφανίζουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τις ευκαιρίες συμμετοχής σε προγράμματα κατάρτισης που παρέχει ο εργοδότης. Παράλληλα, τα επαγγέλματα που χρησιμοποιούν εντατικά τις νέες τεχνολογίες χαρακτηρίζονται από χαμηλότερη ποιότητα εργασίας ή τουλάχιστον οι υπάλληλοί τους είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με χαμηλή ποιότητα εργασίας. Κατ' επέκταση, η συνεχιζόμενη ψηφιοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να συνοδεύεται από αυστηρούς κανονισμούς και προγράμματα κατάρτισης για όλους τους εργαζομένους (Kortmann et al., 2021).

Σε ότι αφορά τη σύνδεση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με την εργασιακή δέσμευση, εντοπίστηκαν 7 αναφορές που παρουσιάζουν τα θετικά αποτελέσματα αυτής της σχέσης, ενώ 2 μελέτες τα αρνητικά. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των μελετών απέδειξε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή δέσμευση (Naim & Lenka, 2017; Olfat et al., 2019; Zhang et al., 2019; Cheng et al., 2020; Oksa et al., 2021). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία (έναντι αυτών που τα αποφεύγουν) είναι πιο πιθανό να παραμείνουν προσηλωμένοι στην εργασία τους (Cheng et al., 2020).

Μάλιστα, εντοπίστηκαν και ευρήματα που υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται θετικά και σημαντικά με την καινοτόμο απόδοση των εργαζομένων (Moqbel et al., 2013; Cheng et al., 2020). Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με υψηλή αφοσίωση συνδέονται περισσότερο συναισθηματικά με την εργασία τους και εξερευνούν συνεχώς νέες ιδέες και καινοτόμες δυνατότητες, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει την εργασιακή απόδοση και ιδιαίτερα την καινοτομία του εργαζομένου (Cheng et al., 2020).

Επίσης, η μελέτη των Naim & Lenka (2017) απέδειξε ότι η μάθηση που λαμβάνεται μέσω της συνεργασίας και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία επιδρά θετικά και σημαντικά στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Επομένως, η προώθηση της συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον βελτιώνει τη δικτύωση των εργαζομένων μεγιστοποιώντας την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μέσω των υψηλότερων επιπέδων εργασιακής δέσμευσης. Παράλληλα, η επικοινωνία μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να βελτιώσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων και την προσβασιμότητα στις πληροφορίες διαδραματίζοντας βασικό ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης (Oksa et al., 2021).

Εντούτοις, υπήρξαν έρευνες που απέδειξαν ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται έμμεσα με τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, αφού μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της χρήσης των εν λόγω πλατφορμών και της καινοτόμου απόδοσης των εργαζομένων (Moqbel et al., 2013; Cheng et al., 2020). Σύμφωνα με τους Moqbel et al. (2013), Zhang et al. (2019) και Olfat et al. (2019) η ένταση χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη συναισθηματική προσκόλληση των εργαζομένων, καθώς και την ταύτισή τους με την επιχείρηση. Επιπλέον, οι van Zoonen & Rice (2017) διαπίστωσαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή δέσμευση μέσω της αυτονομίας του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία συνδέεται θετικά με την αυτονομία, η οποία εν συνεχεία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Στο αντίθετο άκρο, εντοπίστηκαν ευρήματα που υποστήριζαν η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν ασκεί στατιστικά σημαντική άμεση επίδραση στην εργασιακή δέσμευση (Moqbel et al., 2013; van Zoonen & Rice, 2017).

Οι Olfat et al. (2019), εξετάζοντας τη σχέση ανάμεσα στη χρήση των δημόσιων και εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία και τριών διαφορετικών διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα συγκεκριμένα μέσα έχουν θετική και άμεση επίδραση στη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση, αλλά όχι στη συνεχή δέσμευση. Σε ότι αφορά τη συνεχή οργανωσιακή δέσμευση, η απόφαση αποχώρησης ή παραμονής σε μια επιχείρηση αφορά οργανωσιακούς παράγοντες και όχι τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εξου και η απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης (Olfat et al., 2019).

Από την άλλη πλευρά, εντοπίστηκε ότι η χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν έχει σημαντική επίδραση και στις τρεις διαστάσεις της εργασιακής

δέσμευσης (Olfat et al., 2019). Σε αντιφατικά ευρήματα κατέληξαν και οι Syrek et al. (2018), οι οποίοι απέδειξαν ότι υφίσταται αρνητική σχέση μεταξύ της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για λόγους διασκέδασης και της εργασιακής δέσμευσης. Δηλαδή, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για λόγους διασκέδασης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος συνεπάγεται μια αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης περισσότερο κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης εργάσιμης ημέρας τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παραπάνω από 1 ώρα κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, τείνει να αισθάνεται λιγότερο αφοσιωμένος στο έργο του (Syrek et al., 2018).

Ωστόσο, οι ίδιοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για λόγους διασκέδασης (που δεν σχετίζονται με την εργασία) εντός μιας δεδομένης ώρας κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Η χρήση των εν λόγω μέσων στην αρχή και στο τέλος της βάρδιας έχει διαπιστωθεί ότι επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή συμπεριφορά, με τους εργαζομένους να επιδεικνύουν αυξανόμενα επίπεδα προσκόλλησης στα καθήκοντά τους. Καθώς πλησιάζει το τέλος της εργάσιμης ημέρας, οι εργαζόμενοι μπορεί να χρησιμοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως μέσο χαλάρωσης και πνευματικής επανασύνδεσης με την ιδιωτική τους ζωή (Syrek et al., 2018).

Αναφορικά με την επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση, εντοπίστηκαν 3 μελέτες που παρουσιάζουν την ύπαρξη θετικής σχέσης και 2 έρευνες που ανέφεραν αντιφατικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Lu et al. (2019), η ηδονική χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά στην πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Ένας πιθανός λόγος είναι ότι ο εθισμός που αποφέρει η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης κάνει ορισμένους εργαζομένους να αισθάνονται ότι τους λείπει η ενέργεια και το κίνητρο για να εκτελέσουν την εργασία τους, οδηγώντας ακόμη και σε συναισθηματική εξάντληση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους.

Εντούτοις, εντοπίστηκε ότι η χρηστική χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά αρνητικά στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η χρηστική χρήση βοηθά τους εργαζομένους να αποκτήσουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τα εργασιακά τους καθήκοντα και να

βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Επίσης, εμφανίζουν ένα αίσθημα ολοκλήρωσης από την εργασία και έτσι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν παρά να εγκαταλείψουν την επιχείρηση (Lu et al., 2019). Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι η κοινωνική χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά αρνητικά στην πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν περαιτέρω ότι η κοινωνική φήμη και η κοινωνική υποστήριξη που αποφέρουν οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλουν στην προώθηση της ψυχολογικής ευεξίας και κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται προσκολλημένοι στην επιχείρηση που απασχολούνται, συντελώντας σημαντικά στην μακροχρόνια διατήρησή τους (Lu et al., 2019).

Ακόμα, παρατηρήθηκε ότι η αρνητική επίδραση της χρηστικής αξίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση είναι ισχυρότερη για τους τεχνικούς υπαλλήλους, ενώ η αρνητική επίδραση της κοινωνικής αξίας των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πρόθεση αποχώρησης είναι ισχυρότερη για τα διευθυντικά στελέχη (Lu et al., 2019). Εν τέλει, αποδείχθηκε ότι η αρνητική επίδραση της κοινωνικής χρήσης των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση είναι ισχυρότερη για τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους παρά για τους εργαζομένους υψηλότερης ιεραρχίας. Δηλαδή, η κοινωνική αξία των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσε να βοηθήσει τους υπαλλήλους χαμηλής βαθμίδας προς τη διατήρηση στενών κοινωνικών δεσμών με τους συναδέλφους, λαμβάνοντας περισσότερη υποστήριξη, η οποία θα βοηθούσε στη μακροπρόθεσμη διατήρησή τους εντός του οργανισμού (Lu et al., 2019).

Η μελέτη των Moqbel et al. (2020) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία συντελεί στην ομαλότερη ένταξη των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από την επιχείρηση. Σε ανάλογα ευρήματα κατέληξαν και οι Zhang et al. (2019), οι οποίοι απέδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση μέσω της βελτίωσης της αφοσίωσης και της εργασιακής δέσμευσης. Ο Πίνακας 4.5 που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή των εργασιακών αποτελεσμάτων που επιφέρει η χρήση των νέων τεχνολογιών ανά είδος επίπτωσης.

Πίνακας 4.5: Κατανομή Εργασιακών Αποτελεσμάτων ανά Είδος Επίπτωσης

Εργασιακά Αποτελέσματα (work-related outcomes)	Επίπτώσεις		Αναφορές
	Θετικές	Αρνητικές	
Εργασιακή Απόδοση	14	5	(Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014; Leftheriotis & Giannakos,

			2014; Ali-Hassan et al., 2015; Kuegler et al., 2015; Cao et al., 2016; Chung, & Kim, 2017; Huang & Liu, 2017; Lee & Lee, 2018; Yu et al., 2018; Cao & Yu, 2019; Cheng et al., 2020; Bodhi et al., 2022; Junglas et al., 2022; Shang et al., 2022; Chatterjee et al., 2023)
Εργασιακή Ικανοποίηση	11	2	(Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014; Chung, & Kim, 2017; Huang & Liu, 2017; Robertson & Kee, 2017; Olfat et al., 2019; Zhang et al., 2019; Moqbel et al., 2020; Kortmann et al., 2021; Liu et al., 2022; Shi, 2022)
Εργασιακή Δέσμευση	7	2	(Moqbel et al., 2013; Naim & Lenka, 2017; van Zoonen & Rice, 2017; Syrek et al., 2018; Olfat et al., 2019; Zhang et al., 2019; Cheng et al., 2020; Oksa et al., 2021)
Πρόθεση Αποχώρησης από την Επιχείρηση	3	2	(Lu et al., 2019; Zhang et al., 2019; Moqbel et al., 2020)

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών γενικότερα επιδρά είτε θετικά είτε αρνητικά στην εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι εντοπίστηκαν έρευνες που δεν εντόπισαν στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στη χρήση των παραπάνω μέσων και των εργασιακών αποτελεσμάτων.

4.3 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Οργανωσιακούς Παράγοντες

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά την επίδραση της χρήσης των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στους οργανωσιακούς παράγοντες, οι 32 μελέτες εξετάστηκαν ως προς τις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) που επέφεραν στα οργανωσιακά αποτελέσματα (organizational outcomes). Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν 9 μελέτες που εξέτασαν τις θετικές επιπτώσεις της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών και 2 έρευνες που ανέλυσαν τις αρνητικές επιπτώσεις.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον επιδρά θετικά και σημαντικά στη διαμόρφωση κοινού οράματος και την εμπιστοσύνη που επιδεικνύει ο εργαζόμενος προς την επιχείρηση (Cao et al., 2016). Εν συνεχεία, εντοπίστηκε ότι το κοινό όραμα και η εμπιστοσύνη σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την μετάδοση γνώσης. Ακόμα, αποδείχθηκε ότι το κοινό όραμα και η μετάδοση γνώσης εντός του οργανωσιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την εργασιακή απόδοση. Εν ολίγοις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συμβάλουν σημαντικά στη διαμόρφωση κοινού οράματος και υψηλής εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση, διευκολύνοντας τη μεταφορά γνώσης και ενισχύοντας την αποδοτικότητα του εργαζομένου (Cao et al., 2016).

Πιο πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στη στρατηγική επικοινωνία, όπως η εσωτερική αλληλεπίδραση και ενημέρωση των εργαζομένων (Jiang et al., 2017). Επίσης, επιδρά θετικά και σημαντικά στη στρατηγική επικοινωνία για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων δημοσιότητας, όπως η διαχείριση κρίσεων και η εσωτερική επικοινωνία με τους εργαζομένους. Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθορίζει θετικά και σημαντικά την ηγετική συμπεριφορά. Επομένως, η στρατηγική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενισχύει την εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων, τις ηγετικές συμπεριφορές των ανώτατων στελεχών, την παραγωγικότητα, και την ευελιξία των ωρών εργασίας. Ταυτόχρονα, ενισχύεται η ικανότητα των εργαζομένων να μοιράζονται ιδέες με συναδέλφους και να αναπτύσσουν ισχυρές επαγγελματικές σχέσεις (Jiang et al., 2017).

Επιπρόσθετα, εντοπίζονται ευρήματα που αναφέρουν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο χώρο εργασίας έχει θετική επίδραση στη συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της βελτιώνει την εργασιακή μάθηση (Naim & Lenka, 2017). Εν συνεχεία, η μάθηση που λαμβάνεται μέσω της συνεργασίας και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία επιδρά θετικά και σημαντικά στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Συνεπώς, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία ενισχύει την εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων, την ανταλλαγή γνώσεων και την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων, διευκολύνοντας έτσι τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων εντός του οργανισμού (Naim & Lenka, 2017).

Ακόμα, αποδείχθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον ενισχύει τα επίπεδα δημιουργικότητας και καινοτομίας των εργαζομένων (Pitafi et al., 2020). Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι η

σύγκρουση σχέσεων και καθηκόντων έχει αρνητική επίδραση στη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Pitafi et al., 2020). Από την άλλη πλευρά, η μελέτη των van Zoonen & Rice (2017) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται θετικά με την αυτονομία του εργαζομένου, μειώνοντας τα επίπεδα της εργασιακής εξάντλησής του. Παράλληλα, εντοπίστηκε ότι η ανταπόκριση των εργαζομένων τροποποιεί τη σχέση μεταξύ της χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης και της εργασιακής αυτονομίας. Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται αμέσως στις εργασιακές τους απαιτήσεις δεν απολαμβάνουν τα οφέλη της αυτονομίας από τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν εκτεταμένα τις εν λόγω πλατφόρμες δεν ανταποκρίνονται το ίδιο γρήγορα με αποτέλεσμα να εμφανίζουν υψηλότερη αυτονομία (van Zoonen & Rice, 2017).

Άλλη μελέτη που εξέτασε τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον έδειξε ότι οι ψηφιακές ικανότητες της ηγεσίας ενισχύουν τη θετική σχέση ανάμεσα στην απόδοση των εργαζομένων σε ψηφιακά περιβάλλοντα εργασίας και την οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, αποδείχθηκε ότι εάν ένας οργανισμός βελτιώσει την IT ικανότητα και την καινοτομία των εργαζομένων του στον ψηφιακό χώρο εργασίας, υποστηριζόμενη από μια δυναμική ψηφιακή πολιτική, η οργανωσιακή απόδοση θα βελτιώνονταν σημαντικά (Chatterjee et al., 2023). Ο Πίνακας 4.6 που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή των οργανωσιακών αποτελεσμάτων που επιφέρει η χρήση των νέων τεχνολογιών ανά είδος επίπτωσης.

Πίνακας 4.6: Κατανομή Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων ανά Είδος Επίπτωσης

Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Organizational Outcomes)	Επιπτώσεις		Αναφορές
	Θετικές	Αρνητικές	
Εργασιακή Αυτονομία	1	1	(van Zoonen & Rice, 2017)
Δημιουργικότητα Εργαζομένου	1	1	(Pitafi et al., 2020)
Συνεργασία μεταξύ Συναδέλφων	1	-	(Naim & Lenka, 2017)
Εργασιακή Μάθηση / Μετάδοση Γνώσης	2	-	(Cao et al., 2016; Naim & Lenka, 2017)
Ηγετική Συμπεριφορά	1	-	(Jiang et al., 2017)
Οργανωσιακή Απόδοση	1	-	(Chatterjee et al., 2023)
Κοινό Όραμα	1	-	(Cao et al., 2016)
Εμπιστοσύνη	1	-	(Cao et al., 2016)

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών συντελεί είτε άμεσα είτε έμμεσα στην ενίσχυση της εργασιακής αυτονομίας, της δημιουργικότητας του εργαζομένου, της συνεργασίας μεταξύ

συναδέλφων, της εργασιακής μάθησης, των ηγετικών συμπεριφορών, της οργανωσιακής απόδοσης της επιχείρησης, της διαμόρφωσης κοινού οράματος και της εμπιστοσύνης.

4.4 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Ψυχολογικούς Παράγοντες

Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά την επίδραση της χρήσης των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε ψυχολογικούς παράγοντες, οι 32 μελέτες εξετάστηκαν ως προς τις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) που επέφεραν στην ψυχολογία του εργαζομένου (psychological outcomes). Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν 18 αναφορές που παρουσιάζουν θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των νέων τεχνολογιών και των δεικτών ψυχολογίας του εργαζομένου, ενώ 9 αναφορές αναδείκνυαν την ύπαρξη αρνητικής σχέσης.

Σε ότι αφορά τις εργασιακές συγκρούσεις και την επαγγελματική εξουθένωση, η έρευνα των Cao & Yu (2019) απέδειξε ότι η υπερβολική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για κοινωνικούς και ψυχαγωγικούς λόγους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος επιδρά θετικά και σημαντικά στις συγκρούσεις έργου-νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, δεν επιδρά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στην επαγγελματική εξουθένωση. Μονάχα, η υπερβολική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για μαθησιακούς (γνωστικούς) λόγους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος επιδρά αρνητικά και σημαντικά στην εξουθένωση. Εν αντιθέτως, ο Charoensukmongkol (2016) και Liu et al. (2022) διαπίστωσαν ότι η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον επιδρά θετικά και σημαντικά στη συναισθηματική εξάντληση του εργαζομένου. Παρόλα αυτά, δεν επιδρά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στην αποπροσωποποίηση παρά τη θετική σχέση που εντοπίστηκε (Charoensukmongkol, 2016). Απουσία στατιστικά σημαντικής επίδρασης διαπιστώθηκε εξίσου σε ότι αφορά στην έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων, παρά την αρνητική σχέση που εντοπίστηκε (Charoensukmongkol, 2016).

Σε αντικρουόμενα ευρήματα κατέληξε η μελέτη των van Zoonen & Rice (2017) που απέδειξε ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική άμεση σχέση μεταξύ της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της εργασιακής εξάντλησης. Παρόλα αυτά, υφίστανται έμμεσες σχέσεις, με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία να επιδρά σημαντικά στην εργασιακή εξάντληση μέσω της αυξημένης εργασιακής αυτονομίας. Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αυξάνει την εργασιακή πίεση που αισθάνεται ο εργαζόμενος για την έγκαιρη εκπλήρωση των

υποχρεώσεών του, ενισχύοντας έτσι τα επίπεδα της εργασιακής εξάντλησής του (van Zoonen & Rice, 2017).

Ακόμα, αποδείχθηκε ότι ο ρόλος της έντασης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην επαγγελματική εξουθένωση εξαρτάται σημαντικά από το επίπεδο ενσυνειδητότητας των εργαζομένων, αφού εκείνη επιδρά έμμεσα και αρνητικά στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση (Charoensukmongkol, 2016). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλό επίπεδο ενσυνειδητότητας είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν εντατικότερα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία. Καθώς αυξάνεται η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τείνουν να βιώνουν μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση (Charoensukmongkol, 2016).

Άλλη μελέτη απέδειξε ότι η σύγκρουση τεχνολογίας-εργασίας μεσολαβεί ανάμεσα στις σχέσεις της υπερβολικής χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για κοινωνικούς και ψυχαγωγικούς σκοπούς και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγχρόνως, αποδείχθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση διαδραματίζει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στη σχέση της σύγκρουσης τεχνολογίας-εργασίας και της εργασιακής απόδοσης (Cao & Yu, 2019). Έμμεσο ρόλο διαπιστώθηκε ότι διαθέτει και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον χώρο εργασίας σε ότι αφορά στη σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και καινοτόμου συμπεριφοράς – αποδοτικότητας (Chung & Kim, 2017). Πιο αναλυτικά, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον χώρο εργασίας επηρεάζει θετικά και σημαντικά τη σχέση μεταξύ του εργασιακού οστρακισμού και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα άτομα που είναι αποκλεισμένα ή απομονωμένα από τους συναδέλφους τους, όταν αλληλεπιδρούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους συγκριτικά με εκείνους που δεν χρησιμοποιούν τα συγκεκριμένα μέσα (Chung & Kim, 2017).

Αναφορικά με τη σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι Jiang et al. (2017) και Liu et al. (2022) απέδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προδιαθέτει σημαντικά και θετικά την αντιλαμβανόμενη σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι Liu et al. (2022) συμπλήρωσαν, επίσης, ότι συναισθηματική εξάντληση επιδρά θετικά και σημαντικά στη σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Παράλληλα, διαπίστωσαν ότι υφίσταται έμμεση και θετική σχέση ανάμεσα στις απαιτήσεις εργασίας που σχετίζονται με τη χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τη σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής λόγω της συναισθηματικής εξάντλησης. Για παράδειγμα, λιγότερες απαιτήσεις εργασίας που καθιστούν απαραίτητη τη χρήση των εταιρικών μέσων

κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να εξοικονομήσουν περισσότερους πόρους για τους υπαλλήλους, γεγονός που μειώνει τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, διεγείροντας περαιτέρω την εργασιακή ικανοποίηση και περιορίζοντας την εμφάνιση συγκρούσεων (Liu et al., 2022).

Από την άλλη πλευρά, οι Pitafi et al. (2020) απέδειξαν ότι η χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει αρνητική επίδραση στις εργασιακές συγκρούσεις και ιδιαίτερα στη σύγκρουση καθηκόντων. Δηλαδή, η συχνή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων λόγω της χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης εξαλείφουν τον αρνητικό αντίκτυπο που επιφέρει η σύγκρουση καθηκόντων (Pitafi et al., 2020). Παρόλα αυτά, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική επίδραση στη σύγκρουση σχέσεων. Πιο αναλυτικά, από τη στιγμή που έχει δημιουργηθεί μια σύγκρουση και ρήξη σχέσης μεταξύ των συναδέλφων, οι αρνητικές επιπτώσεις είναι δύσκολο να μετριαστούν (Pitafi et al., 2018). Ως εκ τούτου, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι αναποτελεσματική για την εξάλειψη των δυσμενών επιπτώσεων της σύγκρουσης σχέσεων (Pitafi et al., 2020).

Παράλληλα, αποδείχθηκε ότι οι συγκρούσεις σχέσεων και καθηκόντων έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη δημιουργικότητα των εργαζομένων, ενώ η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θετικό (Pitafi et al., 2020). Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι η αλληλεξάρτηση καθηκόντων μετριάζει την αρνητική σχέση μεταξύ της χρήσης των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της σύγκρουσης καθηκόντων. Σε γενικές γραμμές, υφίσταται σημαντική σύνδεση μεταξύ της ανταλλαγής πληροφοριών και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας την αλληλεξάρτηση των καθηκόντων ως βασικό παράγοντα επηρεασμού. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ της ανταλλαγής γνώσεων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Pitafi et al., 2020).

Ακόμα, παρατηρήθηκε ότι η χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά έμμεσα στη σχέση μεταξύ σύγκρουσης καθηκόντων και εργασιακής ευστροφίας. Αναλυτικότερα, η αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης καθηκόντων και της ευστροφίας των εργαζομένων γίνεται λιγότερο εμφανής όταν αυξάνεται η χρήση των εταιρικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης (Pitafi et al., 2018). Επίσης, εντοπίστηκε ότι οι συγκρούσεις σχέσεων και καθηκόντων επιδρούν αρνητικά στην ευστροφία των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι εργασιακές συγκρούσεις συνδέονται σημαντικά με την ευστροφία των εργαζομένων, επειδή διεγείρουν τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών από την πλευρά των εργαζομένων. Με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επεξεργάζονται πληροφορίες που συμβάλουν αποτελεσματικά στη μείωση της συχνότητας εμφάνισης των συγκρούσεων.

Όταν η σύγκρουση σχέσεων μεγαλώνει, η ευστροφία των εργαζομένων μειώνεται στην αρχή και στη συνέχεια αυξάνεται, αφού η σύγκρουση φτάσει σε ένα ορισμένο επίπεδο (Pitafi et al., 2018).

Σχετικά με το εργασιακό άγχος/στρες, η έρευνα των Kortmann et al. (2021) έδειξε ότι υφίσταται απουσία στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ της ψηφιοποίησης, της εργασιακής ικανοποίησης και του αντιλαμβανόμενου εργασιακού άγχους. Δηλαδή, η ψηφιοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος δεν επηρεάζει την ποιότητα εργασίας. Εντούτοις, διαπιστώθηκε ότι η ψηφιοποίηση επιδρά θετικά στο εργασιακό άγχος λόγω των αρνητικών οργανωσιακών παραγόντων (π.χ. υψηλά επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή) που ενδεχομένως εντοπίζονται εντός της επιχείρησης. Επίσης, συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα άγχους λόγω της υψηλότερης ευελιξίας διαχείρισης των προγραμμάτων, προθεσμιών ή εντάσεων. Αν και στη βιβλιογραφία η ψηφιοποίηση έχει συσχετιστεί με υψηλότερα επίπεδα άγχους λόγω της εντατικοποίησης και της επιτάχυνσης της εργασίας, οι εργαζόμενοι τείνουν να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των καθηκόντων τους. Έτσι, τους παρέχεται περισσότερος χώρος διαχείρισης των στενών χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα την επιτάχυνση της εργασίας (Kortmann et al., 2021).

Ανάλογη θετική σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και τη χρήση των εταιρικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης εντόπισαν οι Moqbel et al. (2020). Συγχρόνως, αποδείχθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία επιδρά θετικά και σημαντικά στην ομαλή ένταξη των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία εν τέλει συντελεί στην μείωση του εργασιακού άγχους. Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι το εργασιακό άγχος επιδρά θετικά και σημαντικά στην πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στη θεωρία της συναισθηματικής ασυμφωνίας, δηλαδή, οι εργαζόμενοι μπορεί να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν ένα εργασιακό περιβάλλον όταν υπάρχουν αυξανόμενα επίπεδα έντασης στις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους. Εν ολίγοις, η ένταξη των εργαζομένων στον χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό δείκτη οργανωσιακής ευημερίας, επειδή μειώνει το εργασιακό άγχος, οδηγώντας τελικά σε χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης (Moqbel et al., 2020).

Σε ότι αφορά την εργασιακή υπερφόρτωση (work overload), η χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης ασκεί θετική επίδραση (Shang et al., 2022). Ωστόσο, η αυτονομία στην εργασία μετριάζει τη θετική σχέση μεταξύ χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της υπερφόρτωσης εργασίας. Όταν η αυτονομία είναι υψηλή τότε γίνεται ασθενέστερη η θετική επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην

υπερφόρτωση εργασίας (Shang et al., 2022). Επιπρόσθετα, αποδείχθηκε ότι η εκτεταμένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία επιδρά θετικά και σημαντικά στην εξάντληση από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Yu et al., 2018).

Σύμφωνα με την έρευνα των Bodhi et al. (2022), η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην ψυχική ευημερία του εργαζομένου, η οποία με τη σειρά της καθορίζει σημαντικά την καινοτόμο εργασιακή απόδοση. Δηλαδή, όσο περισσότερο χρόνος αφιερώνεται για την πληροφόρηση στα συγκεκριμένα μέσα τόσο περισσότερο βελτιώνεται η ψυχική ευημερία του εργαζομένου. Παράλληλα, η ψυχική ευημερία διαπιστώθηκε ότι διαθέτει και μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στη σχέση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της καινοτόμου εργασιακής απόδοσης. Δηλαδή, για να εμφανιστούν υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας και καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον από τη χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη ψυχικής ευημερίας. Ακόμα, η ίδια έρευνα απέδειξε ότι η ανησυχία των εργαζομένων σε ότι αφορά το ενδεχόμενο να χαθούν πολύτιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας όταν απουσιάζουν ή βρίσκονται μακριά από τον χώρο εργασίας ενισχύει τη θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ψυχικής ευημερίας. Για παράδειγμα, χαμηλότερη ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα ψυχικής ευημερίας, όταν οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ανήσυχοι ότι θα χάσουν πολύτιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας όταν απουσιάζουν ή βρίσκονται μακριά από τον χώρο εργασίας (Bodhi et al., 2022).

Αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον, διαπιστώθηκε ότι η ικανότητα καινοτομίας των εργαζομένων, οι IT δυνατότητες και η ψηφιοποίηση της εργασίας επιδρούν θετικά και σημαντικά στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή (Chatterjee et al., 2023). Επομένως, εάν ένας οργανισμός βελτιώσει την IT ικανότητα και την καινοτομία των εργαζομένων του στον ψηφιακό χώρο εργασίας, υποστηριζόμενη από μια δυναμική ψηφιακή πολιτική, η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η οργανωσιακή απόδοση θα βελτιωθούν σημαντικά (Chatterjee et al., 2023). Ο Πίνακας 4.7 που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή των αποτελεσμάτων στην ψυχολογία του εργαζομένου που επιφέρει η χρήση των νέων τεχνολογιών ανά είδος επίπτωσης.

Πίνακας 4.7: Κατανομή Ψυχολογικών Παραγόντων ανά Είδος Επίπτωσης

Αποτελέσματα στην Ψυχολογία του Εργαζομένου (Psychological Outcomes)	Επιπτώσεις		Αναφορές
	Θετικές	Αρνητικές	
Εξάντληση από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	1	-	(Yu et al., 2018)

Εργασιακή Εξάντληση / Επαγγελματική Εξουθένωση	3	3	(Charoensukmongkol, 2016; van Zoonen & Rice, 2017; Cao & Yu, 2019; Liu et al., 2022)
Εργασιακή Πίεση	1	-	(van Zoonen & Rice, 2017)
Εργασιακή Υπερφόρτωση	1	1	(Shang et al., 2022)
Εργασιακές Συγκρούσεις	2	1	(Cao & Yu, 2019; Pitafi et al., 2020)
Ευστροφία Εργαζομένου	1	1	(Pitafi et al., 2018)
Εργασιακό Στρες/Άγχος	1	2	(Moqbel et al., 2020; Kortmann et al., 2021)
Ένταξη στο Εργασιακό Περιβάλλον	1	-	(Moqbel et al., 2020)
Εξισορρόπηση/Σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	3	-	(Jiang et al., 2017; Liu et al., 2022; Chatterjee et al., 2023)
Εργασιακός Οστρακισμός	1	-	(Chung & Kim, 2017)
Αποπροσωποποίηση	1	-	(Charoensukmongkol, 2016)
Έλλειψη Προσωπικών Επιτευγμάτων	-	1	(Charoensukmongkol, 2016)
Ψυχική Ευημερία	1	-	(Bodhi et al., 2022)
Ανησυχία να χαθούν πολύτιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας όταν ένας εργαζόμενος απουσιάζει ή βρίσκεται μακριά από τον χώρο εργασίας	1	-	(Bodhi et al., 2022)

Επομένως, αποδείχθηκε ότι η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται είτε θετικά είτε αρνητικά με ψυχολογικούς παράγοντες, όπως η εργασιακή εξάντληση, η εργασιακή πίεση, οι εργασιακές συγκρούσεις, το εργασιακό άγχος κλπ.

4.5 Επίδραση Χρήσης Νέων Τεχνολογιών στους Κοινωνικούς Παράγοντες

Για την απάντηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά την επίδραση της χρήσης των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε κοινωνικούς παράγοντες, οι 32 μελέτες εξετάστηκαν ως προς τις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) που επέφεραν στην κοινωνική ζωή του εργαζομένου (social outcomes). Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν 7 αναφορές που παρουσιάζουν τη θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των νέων τεχνολογιών και παραγόντων που αφορούν την κοινωνική ζωή του εργαζομένου, ενώ μόλις 1 αναφορά επικεντρώνεται στην ύπαρξη αρνητικής σχέσης.

Τα ευρήματα της παρούσας συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης έδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συμβάλει σημαντικά στη δημιουργία και διατήρηση ισχυρών κοινωνικών σχέσεων εντός του περιβάλλοντος εργασίας (Ali-Hassan et al., 2015; Cao et al., 2016). Επιπρόσθετα, εντοπίστηκε ότι το ποσοστό των επαφών

των διαδικτυακών φίλων στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης που αφορούν συναδέλφους συνδέεται σημαντικά με τις αντιλήψεις χρησιμότητας των εν λόγω πλατφορμών στην εργασία (Huang & Liu, 2017). Συγκεκριμένα, όσο περισσότερες επαφές εντοπίζονται τόσο θετικότερες αντιλήψεις σχηματίζονται για τη χρησιμότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία. Εν αντιθέτως, διαπιστώθηκε ότι ο συνολικός αριθμός των διαδικτυακών επαφών στα εν λόγω μέσα δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη ισχυρών κοινωνικών δεσμών με τους συναδέλφους. Παρόλα αυτά, ο συνολικός αριθμός των ηλεκτρονικών επαφών ασκεί αρνητική επίδραση στη γεφύρωση των κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους (Huang & Liu, 2017).

Από την άλλη πλευρά, η μελέτη των Oksa et al. (2021) απέδειξε ότι η επικοινωνία μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται θετικά και σημαντικά με την οργανωσιακή ταύτιση και την κοινωνική υποστήριξη. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να βελτιώσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων και την προσβασιμότητα στις πληροφορίες διαδραματίζοντας βασικό ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης. Εν ολίγοις, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της δέσμευσής τους, δεδομένου ότι συμβάλει στην ανταλλαγή γνώσεων, τη συνεργασία και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Κατ' επέκταση, η επικοινωνία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση μέσω θετικών κοινωνικών δεσμών (Oksa et al., 2021). Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα των Yu et al. (2018), η υπερβολική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία είχε θετική επίδραση στην υπερπληροφόρηση, την υπερβολική επικοινωνία και την κοινωνική υπερφόρτωση. Ο Πίνακας 4.8 που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή των κοινωνικών αποτελεσμάτων που επιφέρει η χρήση των νέων τεχνολογιών ανά είδος επίπτωσης.

Πίνακας 4.8: Κατανομή Κοινωνικών Παραγόντων ανά Είδος Επίπτωσης

Κοινωνικά Αποτελέσματα (Social Outcomes)	Επιπτώσεις		Αναφορές
	Θετικές	Αρνητικές	
Υπερπληροφόρηση	1	-	(Yu et al., 2018)
Υπερβολική επικοινωνία	1	-	(Yu et al., 2018)
Κοινωνική υπερφόρτωση	1	-	(Yu et al., 2018)
Κοινωνική Υποστήριξη	1	-	(Oksa et al., 2021)
Διαδικτυακό Κοινωνικό Κεφάλαιο	1	1	(Huang & Liu, 2017)
Κοινωνικοί Δεσμοί / Διατήρηση Κοινωνικών Σχέσεων	2	-	(Ali-Hassan et al., 2015; Cao et al., 2016)

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά κυρίως θετικά στα κοινωνικά αποτελέσματα που αφορούν την υπερπληροφόρηση, την επικοινωνία, την κοινωνική υπερφόρτωση, την κοινωνική υποστήριξη και τους κοινωνικούς δεσμούς.

Κεφάλαιο 5^ο: Μελέτη Περίπτωσης της Meta(verse)

5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Ο πολυεθνικός όμιλος τεχνολογίας, ονόματι Meta Platforms Inc. (γνωστός και ως Meta ή Metaverse), αποτελεί ηγέτη στην παγκόσμια αγορά υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ), όπως υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης (social networking), διαφημιστικές υπηρεσίες και επιχειρηματικές λύσεις (business insight solutions) (GlobalData, 2023). Πριν τον Οκτώβριο του 2021, όταν άλλαξε και όνομα, ήταν ευρέως γνωστός ως Facebook, Inc. και TheFacebook, Inc. με έδρα το Menlo Park τις Καλιφόρνια. Σήμερα, ο όμιλος κατέχει τις μεγαλύτερες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, το Instagram και το WhatsApp, μεταξύ άλλων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει (Meta, 2021).

Επίσης, αποτελεί μία από τις πιο πολύτιμες εταιρείες στον κόσμο με αξία \$441,8 δισ. και μεταξύ των δέκα μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών στο χρηματιστήριο των Ηνωμένων Πολιτειών (GlobalData, 2023). Από κοινού με τις αμερικανικές εταιρείες νέων τεχνολογιών Alphabet (Google), Amazon, Apple και Microsoft, ελέγχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς παγκοσμίως με έσοδα της τάξεως των \$116,6 δισ. για τους πρώτους μήνες του 2023 (GlobalData, 2023; Wikipedia, 2023). Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Meta περιλαμβάνουν το Facebook, το Instagram, το WhatsApp, το Messenger και το Meta Quest. Επιπλέον, έχει εξαγοράσει τις Oculus, Mapillary, CTRL-Labs, Kustomer και έχει μερίδιο κατά 9,99% στην Jio Platforms. Το 2021, η εταιρεία βασίστηκε κατά 97,5% σε έσοδα από την παροχή διαφημιστικών υπηρεσιών. Σήμερα, όραμα του ομίλου είναι η δημιουργία ενός ενιαίου περιβάλλοντος, το λεγόμενο «metaverse» που θα συνδέει όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κάτω από μια ενιαία ομπρέλα (Wikipedia, 2023). Το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου ανέρχεται σε 86.482 άτομα, σύμφωνα με τα στοιχεία της GlobalData (2023).

5.2 Ιστορία

Ο όμιλος με τη σημερινή του μορφή έχει μια πολύπλοκη πρώιμη ιστορία. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ το 2003 ως Facemash, μια διαδικτυακή υπηρεσία για

φοιτητές που ήθελαν να κρίνουν την ελκυστικότητα των συμφοιτητών τους. Επειδή ο κύριος οραματιστής, ο Zuckerberg, παραβίασε την πολιτική του πανεπιστημίου, η πλατφόρμα τερματίστηκε μετά από δύο ημέρες. Παρά την ολιγοήμερη ύπαρξή της, 450 άτομα συνέρρευσαν στο Facemash, με αποτέλεσμα αυτή η επιτυχία να ωθήσει τον Zuckerberg να καταχωρίσει επίσημα τη διεύθυνση URL <http://www.thefacebook.com> τον Ιανουάριο του 2004. Αυτό το νέο κοινωνικό δίκτυο δημιουργήθηκε τόσο από τον ίδιο όσο και από τους συμφοιτητές του Saverin, Moskovitz και Hughes (Kraus et al., 2022).

Επίσημα, το κοινωνικό δίκτυο ονόματι TheFacebook.com ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2004. Οι φοιτητές του Χάρβαρντ που εγγράφηκαν στην υπηρεσία μπορούσαν να δημοσιεύσουν προσωπικές φωτογραφίες και πληροφορίες για τη ζωή τους, όπως το πρόγραμμα των μαθημάτων τους και τις παρατάξεις στις οποίες ανήκαν. Η δημοτικότητά του αυξήθηκε και σύντομα επετράπη να συμμετάσχουν φοιτητές και από άλλα πανεπιστήμια, όπως το Γέιλ (Yale) και το Στάνφορντ (Stanford). Μέχρι τον Ιούνιο του 2004 περισσότεροι από 250.000 φοιτητές από 34 διαφορετικά πανεπιστημιακά ιδρύματα είχαν εγγραφεί, ενώ την ίδια χρονιά μεγάλες εταιρείες, όπως η MasterCard, ήταν διατεθειμένες να πληρώσουν ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση και να προβάλουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στον ιστότοπο (Kraus et al., 2022).

Τον Σεπτέμβριο του 2004, το TheFacebook πρόσθεσε μια νέα δυνατότητα, τον ευρέως γνωστό «Τοίχο» (Wall), στο διαδικτυακό προφίλ καθενός μέλους. Αυτή η λειτουργία επέτρεπε στους φίλους ενός χρήστη να δημοσιεύουν πληροφορίες, αποτελώντας βασικό στοιχείο για την κοινωνική πτυχή του δικτύου. Μέχρι το τέλος του 2004, το TheFacebook είχε φτάσει το 1 εκατομμύριο ενεργούς χρήστες, προσπαθώντας να προσεγγίσει το κορυφαίο τότε μέσο κοινωνικής δικτύωσης, το Myspace, που διέθετε 5 εκατομμύρια ενεργά μέλη (Kraus et al., 2022).

Το έτος 2005 αποδείχθηκε κομβικό για την εταιρεία, η οποία έλαβε απλά την ονομασία Facebook και εισήγαγε την ιδέα της «επισήμανσης» ατόμων σε φωτογραφίες που δημοσιεύονταν στην πλατφόρμα. Τοποθετώντας ετικέτες, οι χρήστες μπορούσαν να επισημάνουν τον εαυτό τους και όσους απεικονίζονταν στις φωτογραφίες, με αποτέλεσμα να μπορούν να τους αναγνωρίσουν οι υπόλοιποι φίλοι του Facebook. Επίσης, επετράπη στους χρήστες να ανεβάζουν απεριόριστο αριθμό φωτογραφιών. Το 2005, μαθητές λυκείου και φοιτητές από πανεπιστήμια εκτός των ΗΠΑ μπόρεσαν να ενταχθούν στην πλατφόρμα, η οποία μέχρι το τέλος του ίδιου έτους διέθετε 6 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες (Kraus et al., 2022).

Κατά το 2006, μέλος στο Facebook μπορούσε να είναι οποιοσδήποτε άνω των 13 ετών. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Zuckerberg, οι διαφημιστές ήταν σε θέση να

δημιουργήσουν νέες και πιο αποτελεσματικές διαφημιστικές καμπάνιες και προγράμματα διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες. Για παράδειγμα, με τη βοήθεια του Facebook, η Procter & Gamble κατάφερε να προσελκύσει 14.000 άτομα μέσα από μια διαφημιστική εκστρατεία προβολής προϊόντος λεύκανσης δοντιών. Αυτό το είδος άμεσης προβολής και προσέγγισης πελατών θεωρήθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματικό, προσελκύνοντας περισσότερες εταιρείες που θέλησαν να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα ως διαφημιστικό μέσο και βασικό εργαλείο μάρκετινγκ (Kraus et al., 2022).

Παρόλα αυτά, η τεράστια επιτυχία του Facebook συνοδεύτηκε και από μερικές αστοχίες που αφορούν κυρίως το απόρρητο των ιδιωτικών πληροφοριών. Για πρώτη φορά αποτέλεσε σοβαρό ζήτημα για την εταιρεία, όταν κατά το 2006 παρουσιάστηκε η δυνατότητα του «News Feed» που απεικόνιζε κάθε αλλαγή που είχαν κάνει οι φίλοι ενός χρήστη στις σελίδες τους. Μετά από την έντονη δυσαρέσκεια των χρηστών, το Facebook άρχισε να εφαρμόζει ελέγχους απορρήτου βάσει των οποίων οι χρήστες μπορούσαν να ελέγχουν το περιεχόμενο που εμφανίζεται στο News Feed. Το 2007 το Facebook κυκλοφόρησε μια βραχύβια υπηρεσία, ονόματι Beacon, η οποία επέτρεπε στους φίλους των χρηστών να δουν ποια προϊόντα είχαν αγοράσει από τις εκάστοτε διαφημιζόμενες εταιρείες. Ωστόσο, αποσύρθηκε γρήγορα διότι τα μέλη θεώρησαν ότι παραβίαζε το απόρρητο των ιδιωτικών πληροφοριών τους (Kraus et al., 2022).

Το 2008, το Facebook ξεπέρασε το Myspace ως η πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης με τις περισσότερες επισκέψεις και τα περισσότερα ενεργά μέλη. Με την εισαγωγή της δυνατότητας του «Live Feed», η εταιρεία επιχείρησε να ανταγωνιστεί στην αυξανόμενη δημοτικότητα του Twitter, ενός κοινωνικού δικτύου που εκτελεί ζωντανή ροή αναρτήσεων που μοιάζουν με υπηρεσίες ειδήσεων από μέλη τα οποία ακολουθεί ένας χρήστης. Παρόμοια με τη συνεχή ροή αναρτήσεων του Twitter, το «Live Feed» παρουσίαζε όλες τις αναρτήσεις από φίλους στην αρχική σελίδα του χρήστη (Kraus et al., 2022).

Με την πάροδο των ετών και εξαιτίας της υψηλής δημοτικότητάς του, το Facebook αποτέλεσε ισχυρό εργαλείο για την προώθηση πολιτικών κινήματων και παρατάξεων, με αφετηρία τις προεδρικές εκλογές των ΗΠΑ το 2008. Τότε είχαν δημιουργηθεί περισσότερες από 1.000 ομάδες στο Facebook για την υποστήριξη είτε του Δημοκρατικού υποψηφίου Μπαράκ Ομπάμα είτε του Ρεπουμπλικανού Τζον Μακκέιν. Στην Κολομβία, η πλατφόρμα χρησιμοποιήθηκε για να συγκεντρώσει εκατοντάδες χιλιάδες πολίτες σε διαμαρτυρίες ενάντια στην αντικυβερνητική εξέγερση των ανταρτών FARC. Στην Αίγυπτο, ακτιβιστές που διαμαρτύρονταν το 2011 κατά της κυβερνήσεως του πρωθυπουργού Χόσνι Μουμπάρακ οργανωνόταν δημιουργώντας ομάδες στο Facebook (Kraus et al., 2022).

Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το Facebook ενθαρρύνει προγραμματιστές λογισμικού να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα. Το 2006 κυκλοφόρησε η δυνατότητα δημιουργίας εφαρμογών προγραμματισμού (application programming interface) έτσι ώστε οι προγραμματιστές να μπορούν να συνθέτουν λογισμικό, το οποίο τα μέλη του Facebook θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν. Μέχρι το 2009 οι προγραμματιστές εισέπραξαν \$500 εκατ. μέσω του Facebook, με την ίδια την εταιρεία να εισπράττει μερίδιο από τις αγορές εικονικών ή ψηφιακών προϊόντων. Μέχρι το 2011, τα κέρδη από τις πωλήσεις της εταιρείας προγραμματισμού και ανάπτυξης διαδικτυακών παιχνιδιών Zynga Inc. αντιπροσώπευαν το 12% των εσόδων της εταιρείας (Kraus et al., 2022).

Τον Φεβρουάριο του 2012, το Facebook υπέβαλε αίτηση να γίνει δημόσια εταιρεία. Η αρχική δημόσια προσφορά της (initial public offering, IPO) συγκέντρωσε \$16 δισ., με αγοραία αξία \$102,4 δισ.. Μέχρι τότε, η μεγαλύτερη IPO εταιρείας υπηρεσιών διαδικτύου ήταν της Google Inc., η οποία είχε συγκεντρώσει \$1,9 δισ. όταν εισήχθη στο χρηματιστήριο το 2004. Μέχρι το πέρας των διαπραγματεύσεων, οι μετοχές του Zuckerberg για το Facebook εκτιμήθηκαν σε περισσότερα από \$19 δισ.. Τον Οκτώβριο του 2021, το Facebook ανακοίνωσε την αλλαγή ονόματος της μητρικής εταιρείας σε Meta Platforms, αντικατοπτρίζοντας την είσοδο σε μια νέα τεχνολογική γενιά, την αλληλεπίδραση στο περιβάλλον της metaverse, όπου οι χρήστες συναλλάσσονται σε περιβάλλοντα εικονικής πραγματικότητας (Kraus et al., 2022).

Το νέο όνομα αναφέρεται στο μελλοντικό όραμα της Meta να χτίσει ένα «metaverse» περιβάλλον (Lock, 2021), δηλαδή μια νέα ενιαία πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης που θα αφορά έναν διαδραστικό εικονικό κόσμο, ο οποίος συνδέει διαφορετικούς χρήστες με σκοπό το παιχνίδι, την εργασία και την ψυχαγωγία (Forman, 2021). Το metaverse περιβάλλον αφορά τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον ως μια συσσώρευση διαφορετικών τεχνολογιών που θα αναπτυχθούν την επόμενη δεκαετία (Velazco, 2021). Κατά συνέπεια, η Meta βλέπει το metaverse ως τον διάδοχο του mobile internet, έχοντας σημαντικές δυνατότητες και προοπτικές εξέλιξης (Needleman, 2021). Μελλοντικές βλέψεις της εταιρείας είναι η ανάπτυξη λογισμικού και εφαρμογών που θα προσφέρουν μοναδική εικονική εμπειρία στους χρήστες. Μέχρι σήμερα, έχει αναπτύξει τα έργα Horizon World, Horizon Workrooms και Workplace (Paul, 2021). Σε γενικές γραμμές, η ανακοίνωση του rebranding είχε σημαντικό αντίκτυπο στην κεφαλαιαγορά της εταιρείας, η οποία αυξήθηκε κατά \$20 δισ., αγγίζοντας τα \$900 δισ. (Russolillo, 2021).

Κατά τις αρχές του 2022, η Meta **σημείωσε συγκριτικά υψηλότερη μείωση των καθαρών κερδών για το τέταρτο τρίμηνο του 2021 από ότι εκτιμόταν εξ αρχής**. Επίσης, δεν

σημείωσε καμία άνοδο στους μηνιαίους χρήστες και σταθερότητα στα έσοδα. Σύμφωνα με τις προβλέψεις της ίδιας εταιρείας, τα μέτρα που ελήχθησαν από την Apple Inc. για την προστασία των ιδιωτικών δεδομένων, θα επέφεραν διαφημίσεις ύψους \$10 δισ. δηλαδή έσοδα κατά 8% υψηλότερα για το 2021 κάτι το οποίο δεν έγινε. Παράλληλα, σημειώθηκε μείωση κατά 27% στη τιμή της μετοχής της εταιρείας εξαλείφοντας περίπου \$230 δισ. δολάρια από την κεφαλαιοποίηση της Meta. Υπαίτιοι για τη δραματική κατάσταση στους χρηματοοικονομικούς δείκτες της εταιρείας ήταν ο έντονος ανταγωνισμός και συγκεκριμένα από την εφαρμογή του TikTok (Wikipedia, 2023).

Τον Ιούλιο του 2022, η Meta σημείωσε για άλλη μια φορά σημαντική συρρίκνωση στα έδωτά της και συγκεκριμένα πτώση κατά -1% στα έσοδα από τις διαφημίσεις, τα οποία ανήλθαν σε \$28,8 δισ.. Πολλοί αναλυτές και δημοσιογράφοι υποστήριξαν ότι αυτή η απώλεια οφείλεται στη δυνατότητα διαφάνειας και αποκλεισμού της παρακολούθησης των εφαρμογών που εισήγαγε η Apple. Επίσης, ενδεχομένως να οφείλεται και στον αυξανόμενο αριθμό χρηστών που επέλεξαν να μην αποκαλύπτουν τις αγοραστικές συνήθειες και την επισκεψιμότητά τους σε άλλες ιστοσελίδες, πληροφορίες που επέλεξαν να αποκρύψουν από την Meta. Στις 27 Οκτωβρίου 2022, η χρηματιστηριακή αξία της Meta μειώθηκε στα \$268 δισ., ζημιά περίπου \$700 δισ. σε σύγκριση με το 2021 με τις μετοχές να υποχωρούν κατά 24%. Αυτό συντέλεσε στην πτώση της εταιρείας από την κορυφαία θέση που διέθεται μεταξύ των 20 μεγαλύτερων εταιρειών των ΗΠΑ με βάση την κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Να σημειωθεί ότι η Meta τα προηγούμενα χρόνια διατηρούταν σταθερά ανάμεσα στις 5 πρώτες θέσεις (Wikipedia, 2023).

Τον Νοέμβριο του 2022, η Meta απέλυσε 11.000 υπαλλήλους, δηλαδή το 13% του εργατικού δυναμικού της. Αυτή η απόφαση προήλθε λόγω της λανθασμένης απόφασης του ιδρυτή να αυξήσει επιθετικά τις επενδύσεις της Meta (Wikipedia, 2023). Ο έντονος ανταγωνισμός και οι λανθασμένες εκτιμήσεις για την ανοδική πορεία του ηλεκτρονικού εμπορίου μετά την COVID-19 εποχή συντέλεσαν προς αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με μελετητές, το μεγάλο ποσοστό απολύσεων αποτελεί μέρος μιας γενικής ύφεσης στον κλάδο της τεχνολογίας, όπως ακριβώς βιώνουν οι εταιρείες Snap, Twitter και Lyft. Τέλος, αυτή η δυσμενής κατάσταση εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και το 2023 (Kraus et al., 2022).

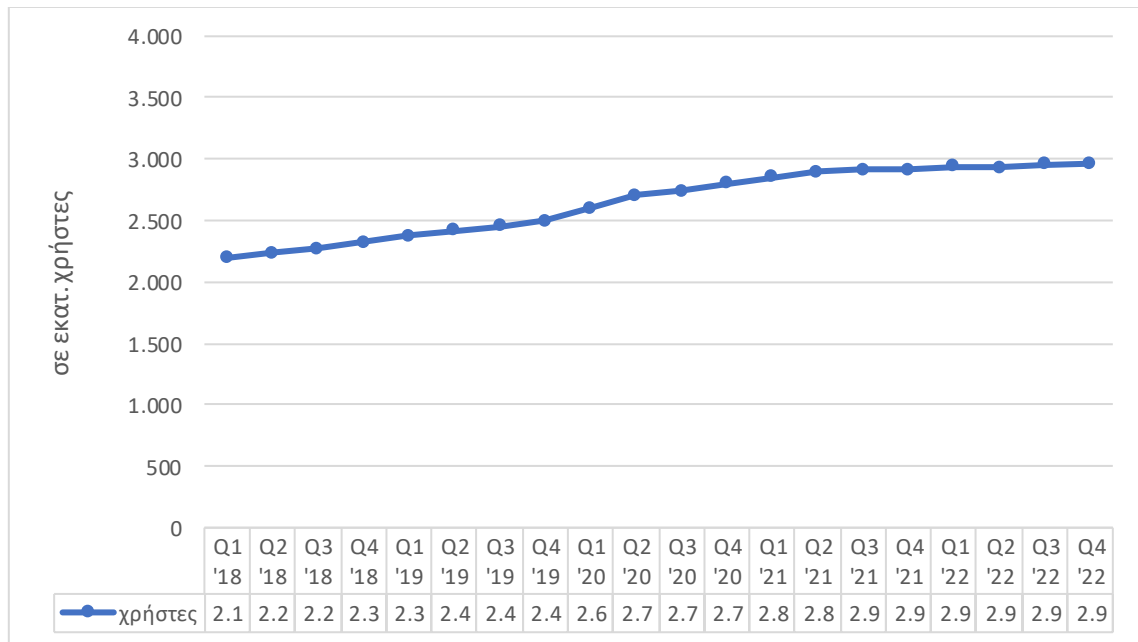
5.3 Εξέλιξη Ενεργών Χρηστών σε Ευρώπη και Παγκοσμίως

Ηγέτης της αγοράς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναδείχθηκε το Facebook, που αποτελεί το νο1 δίκτυο με παραπάνω από 1 δισ. εγγεγραμμένους χρήστες και περισσότερους από 2,9 δισ. ενεργούς χρήστες μηνιαίως. Σήμερα, η Meta Platforms

διαθέτει 4 από τις δυνατότερες εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίες διαθέτουν παραπάνω από 1 δισ. ενεργούς χρήστες έκαστη. Πιο αναλυτικά, για τον μήνα Ιανουάριο 2023 το Facebook (βασική πλατφόρμα), είχε 2,958 δισ. μηνιαίως ενεργούς χρήστες, το WhatsApp και το Instagram κατείχαν από 2 δισ. ενεργούς χρήστες, ενώ το Facebook Messenger 931 εκατ. (Statista, 2023a). Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της DataReportal (2023), το 37% του παγκόσμιου πληθυσμού είναι ενεργοί χρήστες του Facebook.

Σε ότι αφορά την εξέλιξη των μηνιαίως ενεργών χρηστών, διαπιστώθηκε ότι το πρώτο τρίμηνο του 2018 το Facebook διέθετε 2,196 δισ. μηνιαίως ενεργούς χρήστες, ενώ το τέταρτο τρίμηνο του ίδιου έτους σημειώθηκε άνοδος κατά +5,3% με τους χρήστες να ανέρχονται σε 2,320 δισ. Η ανοδική πορεία των χρηστών συνεχίστηκε και το επόμενο έτος, με τους μηνιαίως ενεργούς χρήστες να σημειώνουν μεγέθυνση κατά +4,9% κατά το Q1 '19 έως το Q4 '19. Σημαντικά υψηλότερη ήταν η μεγέθυνση που παρατηρήθηκε την περίοδο Q1 '20 έως Q4 '20 (+6,9%). Ωστόσο, μόλις +2% ήταν η εξέλιξη των μηνιαίως ενεργών χρηστών της πλατφόρμας κατά το έτος 2021, με τους χρήστες να διαμορφώνονται από 2,853 δισ. σε 2,912 δισ.. Συρρίκνωση κατά -0,1% σημειώθηκε μεταξύ του πρώτου και δεύτερου τριμήνου του 2022 στους χρήστες του Facebook, ενώ το τρίτο τρίμηνο παρατηρήθηκε αύξηση κατά +0,8% με τους μηνιαίως ενεργούς χρήστες να ανέρχονται σε 2,958 δισ. Τέλος, το τέταρτο τρίμηνο του 2022 σημειώθηκε μεγέθυνση κατά +0,2% με αποτέλεσμα οι μηνιαίως ενεργοί χρήστες να ανέλθουν σε 2,963 δισ. (Statista, 2023a). Το Διάγραμμα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των μηνιαίως ενεργών χρηστών του Facebook ανά τρίμηνο σε παγκόσμιο επίπεδο.

**Διάγραμμα 5.1: Εξέλιξη Μηνιαίως Ενεργών Χρηστών ανά Τρίμηνο (2018-2022)
Παγκοσμίως**



Πηγή: Statista (2023a)

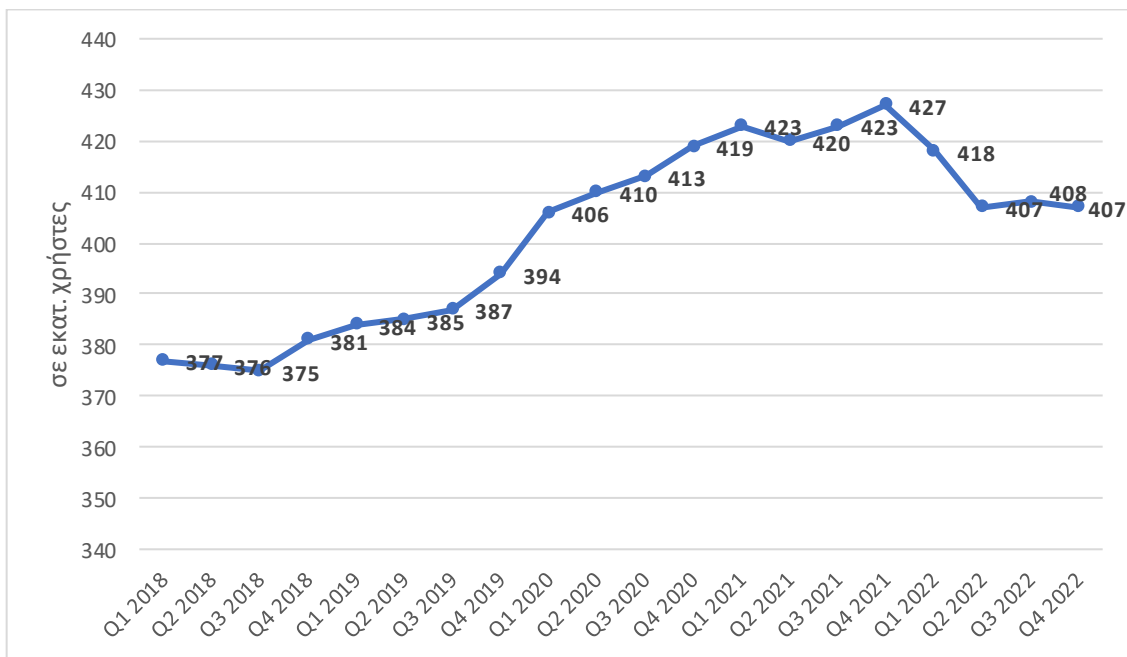
Σύμφωνα με στοιχεία της DataReportal (2023), οι χώρες με το μεγαλύτερο μερίδιο χρηστών Facebook είναι οι ακόλουθες:

- Ινδία με τουλάχιστον 314,6 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- ΗΠΑ με τουλάχιστον 175,0 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- Ινδονησία με τουλάχιστον 119,9 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- Βραζιλία με τουλάχιστον 109,1 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- Μεξικό με τουλάχιστον 83,8 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- Φιλιππίνες με τουλάχιστον 80,3 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- Βιετνάμ με τουλάχιστον 66,2 εκατ. ενεργούς χρήστες.
- Ταϊλάνδη με τουλάχιστον 48,1 εκατ. ενεργούς χρήστες.

Στην Ευρώπη, το Facebook της Meta είχε 407 εκατ. μηνιαίως ενεργούς χρήστες για το τέταρτο τρίμηνο του 2022, σημειώνοντας αύξηση κατά ένα εκατομμύριο χρήστες σε σύγκριση με το προηγούμενο τρίμηνο (Statista, 2023b). Αν και την περίοδο Q1 '18 – Q1 '22 σημειώθηκε μεγέθυνση κατά +9,8%, ωστόσο σημειώθηκαν σημαντικές διακυμάνσεις ανά τρίμηνο. Για παράδειγμα, το τρίμηνο Q1, Q2 και Q3 του 2018 παρατηρήθηκε πτώση των μηνιαίως ενεργών χρηστών στην Ευρώπη κατά -0,3%, με τους χρήστες από 377

εκατ. (Q1 '18) να μειώνονται σε 375 εκατ. (Q3 '18). Ωστόσο, το τέταρτο τρίμηνο του 2018 παρατηρήθηκε άνοδος κατά 0,8%. Σε γενικές γραμμές, την περίοδο Q1 '19 έως Q4 '20 εντοπίστηκε μέση ετήσια εξέλιξη κατά +1,2% σε ότι αφορά στους μηνιαίως ενεργούς χρήστες του Facebook στην Ευρώπη. Παρόλα αυτά, το πρώτο τρίμηνο του 2021 σημειώθηκε πτώση της τάξεως του -0,7% με τους χρήστες να μειώνονται από 423 εκατ. για το Q1 '21 σε 420 εκατ. για το Q2 '21. Σημαντική συρρίκνωση σημειώθηκε την περίοδο Q4 '21 έως Q4 '22 με τους μηνιαίως ενεργούς χρήστες να μειώνονται από 427 εκατ. σε 407 εκατ. (Statista, 2023b). Το Διάγραμμα 5.2 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των μηνιαίως ενεργών χρηστών του Facebook στην Ευρώπη ανά τρίμηνο.

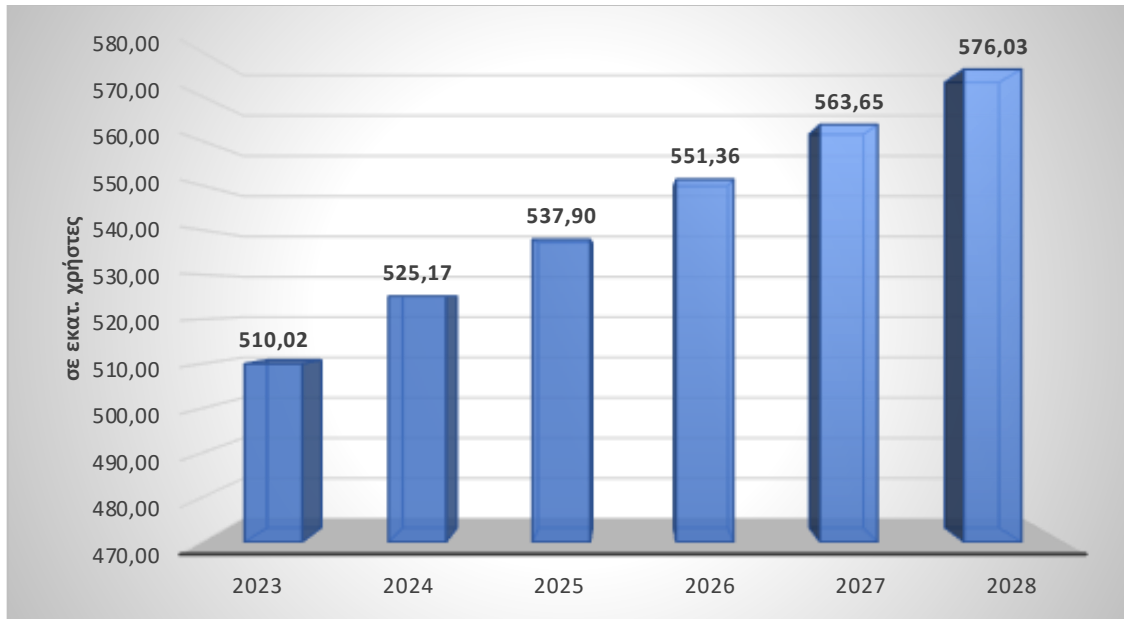
Διάγραμμα 5.2: Εξέλιξη Μηνιαίως Ενεργών Χρηστών στην Ευρώπη ανά Τρίμηνο (2018-2022)



Πηγή: Statista (2023b)

Σύμφωνα με προβλέψεις της Statista (2023c), οι χρήστες της πλατφόρμας Facebook στην Ευρώπη αναμένονται να αγγίξουν τα 510 εκατ. για το 2023, ενώ για το 2024 αναμένεται άνοδος στους 525 εκατ. χρήστες. Σε γενικές γραμμές, προβλέπεται μια σταθερή ανάπτυξη των ενεργών χρηστών, οι οποίοι θα φτάσουν τα 576 εκατ. μέχρι το 2028. Το Διάγραμμα 5.3 που ακολουθεί παρουσιάζει την αναμενόμενη ετήσια εξέλιξη του αριθμού των χρηστών του Facebook στην Ευρώπη για την περίοδο 2023-2028.

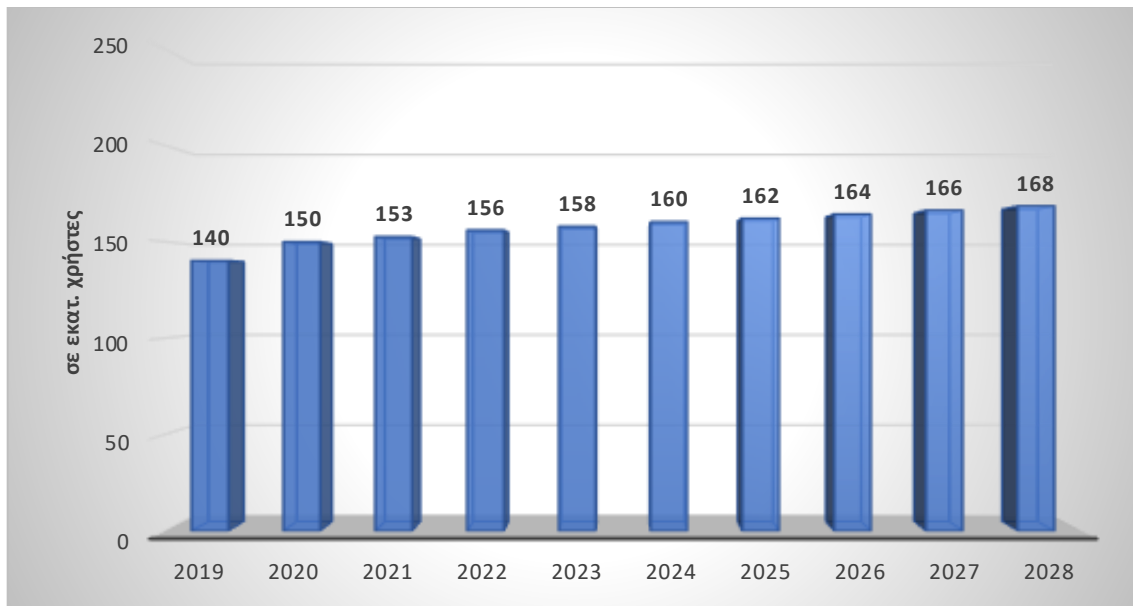
Διάγραμμα 5.3: Προβλέψεις Ετήσιας Εξέλιξης Ενεργών Χρηστών στην Ευρώπη (2023-2028)



Πηγή: Statista (2023c)

Σε ότι αφορά τους ενεργούς χρήστες Facebook στην περιοχή της Νότιας Ευρώπης, όπου εντοπίζεται και η Ελλάδα, τα υφιστάμενα δεδομένα της Statista (2023d) έδειξαν ότι ανήλθαν σε 140 εκατ. για το 2019, ενώ για το 2020 σε 149,9 εκατ.. Επίσης, οι ενεργοί χρήστες διαμορφώθηκαν σε 152,5 εκατ. για το 2021 και 155,9 εκατ. για το 2022. Σύμφωνα με προβλέψεις, αυτός ο αριθμός θα αυξηθεί σε 157,8 εκατ. για το 2023 και σε 168,5 εκατ. για το 2028. Το Διάγραμμα 5.4 που ακολουθεί παρουσιάζει την ετήσια εξέλιξη των χρηστών της πλατφόρμας για την Νότια Ευρώπη σε ότι αφορά την περίοδο 2019-2028.

Διάγραμμα 5.4: Ετήσια Εξέλιξη Ενεργών Χρηστών στη Νότια Ευρώπη (2019-2028)



Πηγή: Statista (2023d)

Επομένως, παρατηρείται σταθερή άνοδος στους ενεργούς χρήστες της πλατφόρμας Facebook, με μικρές διακυμάνσεις κατά την περίοδο της πανδημίας (2020-2021) τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

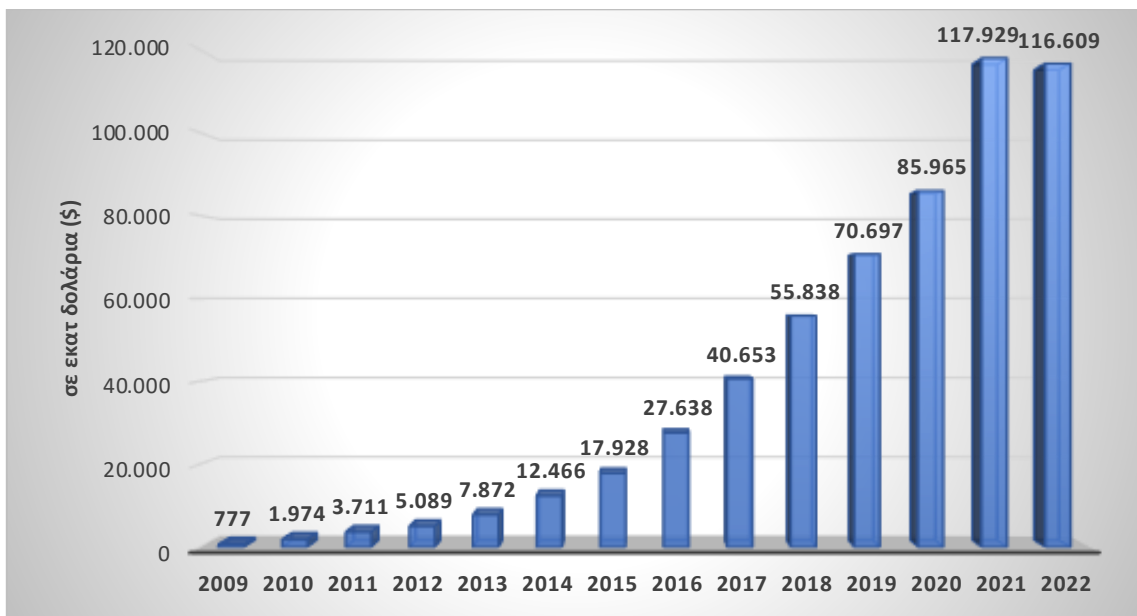
5.4 Εξέλιξη Εσόδων σε Ευρώπη και Παγκοσμίως

Τα συνολικά έσοδα της Meta προέρχονται κατά βάσει από τις διαφημιστικές υπηρεσίες που προσφέρει σε επαγγελματίες. Το Facebook αναδείχθηκε η κορυφαία πλατφόρμα για τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με το 94% των παγκόσμιων επιχειρήσεων να την έχουν εντάξει στις ενέργειες μάρκετινγκ που υιοθετούν. Η πλειονότητα των εσόδων του κοινωνικού δικτύου προέρχεται από τις διαφημίσεις, με τα διαφημιστικά έσοδα να αγγίζουν τα \$113 δισ. για το 2022. Επίσης, τα έσοδα από άλλα προϊόντα και υπηρεσίες ανήλθαν σε περίπου \$2 δισ. για το ίδιο έτος.

Σε κάθε περίπτωση, τα συνολικά έσοδα της εταιρείας παρουσίασαν ραγδαία εξέλιξη την περίοδο 2009-2022. Πιο αναλυτικά, σημειώθηκε σπουδαία άνοδος κατά +60,6% με τα έσοδα να ανέρχονται σε παραπάνω από \$1,9 δισ. για το 2010 έναντι των 777 εκατ. που είχαν διαμορφωθεί το 2009. Μέση ετήσια αύξηση κατά +30,6% εντοπίστηκε τη δεκαετία

2010-2020 με τα συνολικά έσοδα να φτάνουν τα \$85,9 δισ. για το 2020 (Statista 2023e). Επίσης, η μεγέθυνση των εσόδων άγγιξε το +27,1% για την περίοδο 2020-2021, με τον συνολικό τζίρο να ανέρχεται σε \$117,9 δισ.. Παρόλα αυτά, σημειώθηκε πρωτόγνωρη συρρίκνωση κατά -1,1%, με αποτέλεσμα τα συνολικά έσοδα της Meta παγκοσμίως να μειωθούν στα \$116,6 δισ. για το 2022. Το Διάγραμμα 5.5 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των παγκόσμιων εσόδων της εταιρείας για την περίοδο 2009-2022.

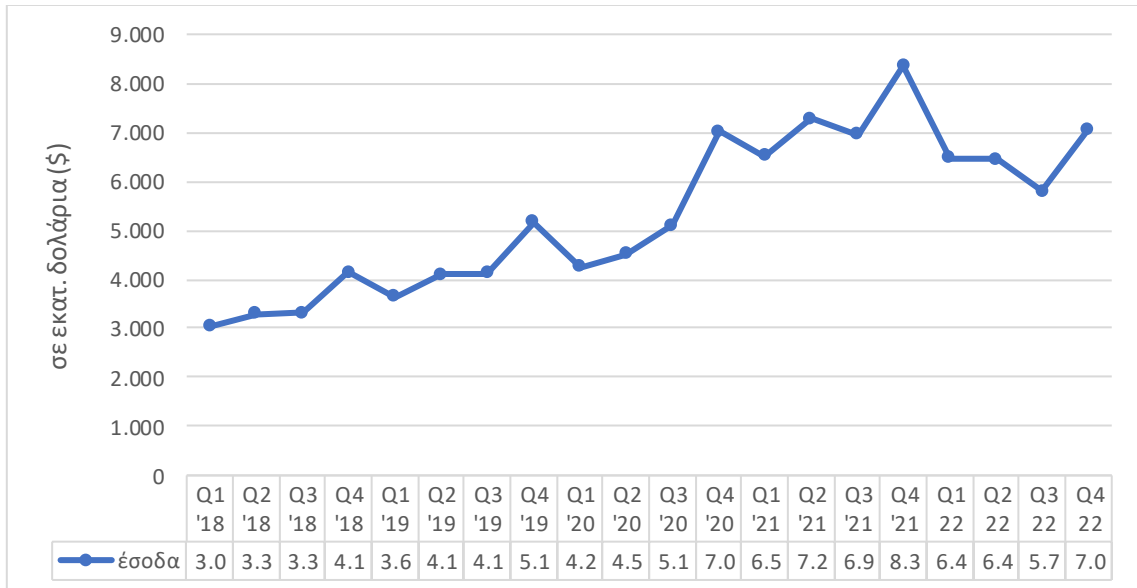
Διάγραμμα 5.5: Ετήσια Εξέλιξη Εσόδων της Meta Platforms σε Παγκόσμιο Επίπεδο (2009-2022)



Πηγή: Statista (2023e)

Σε ότι αφορά στη τριμηνιαία εξέλιξη των εσόδων της Meta Platforms για την ευρωπαϊκή αγορά, διαπιστώθηκε σημαντική άνοδος με τα συνολικά έσοδα να αυξάνονται από \$3 δισ. για το Q1 '18 σε \$7 δισ. για το Q4 '22. Πιο αναλυτικά, τα έσοδα της εταιρείας για το τέταρτο τρίμηνο του 2022 ανήλθαν σε περισσότερα από \$7 δισ., ενώ για την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους, τα τριμηνιαία έσοδα ανήλθαν σε \$8,3 δισ., υποδηλώνοντας μείωση των τριμηνιαίων εσόδων από έτος σε έτος κατά περίπου +15% (Statista, 2023f). Το Διάγραμμα 5.6 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των εσόδων της Meta στην Ευρώπη ανά τρίμηνο για την περίοδο 2018-2022.

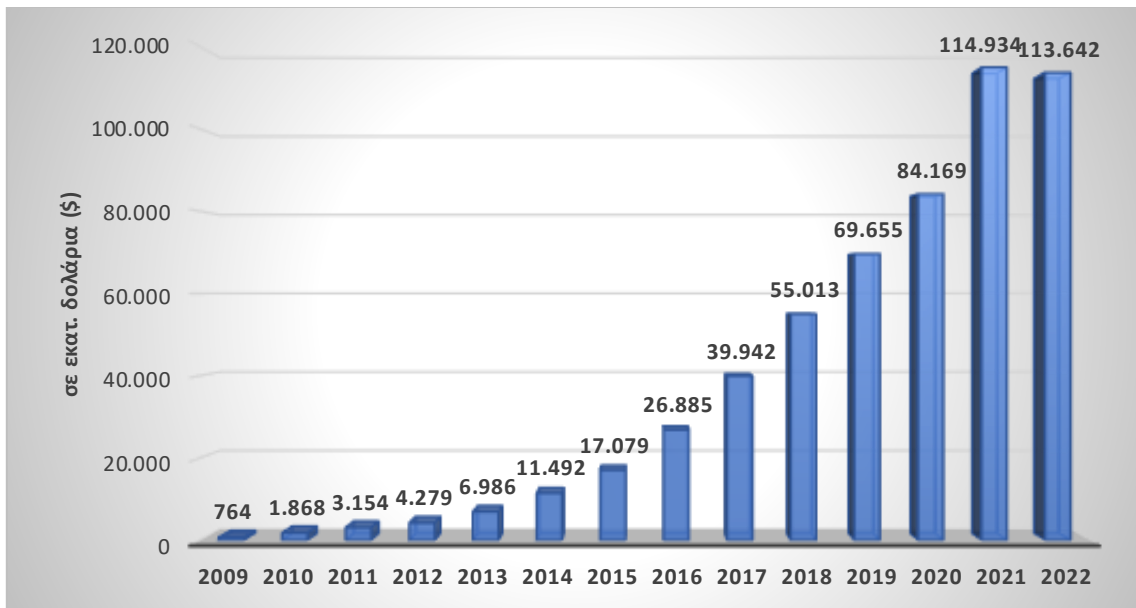
Διάγραμμα 5.6: Εξέλιξη Εσόδων της Meta Platforms στην Ευρώπη ανά τρίμηνο (2018-2022)



Πηγή: Statista (2023f)

Η παροχή διαφημιστικών υπηρεσιών όχι μόνο αποτελεί βασική πηγή εσόδων της Meta Platforms, αλλά και η αγορά με το μεγαλύτερο ποσοστό εξέλιξης την περίοδο 2009-2021. Τα έσοδα που προέρχονται από τις διαφημιστικές υπηρεσίες παγκοσμίως σημείωσαν μέση ετήσια μεγέθυνση κατά +33,2% ανέρχοντας σε \$114,9 δισ. για το 2021 έναντι των \$764 εκατ. για το 2009. Παρόλα αυτά, σημειώθηκε μείωση των εσόδων της διαφήμισης κατά -1,1% με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν σε \$113,6 δισ. για το 2022 (Statista, 2023g). Το Διάγραμμα 5.7 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των ετήσιων εσόδων της εταιρείας από τις διαφημιστικές υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Διάγραμμα 5.7: Εξέλιξη Εσόδων της Meta Platforms από τις Διαφημιστικές Υπηρεσίες Παγκοσμίως (2009-2022)



Συμπερασματικά, εντοπίστηκε σημαντική εξέλιξη των εσόδων της Meta Platforms με την πάροδο των ετών και τη διερεύνηση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει.

5.5 Επιδράσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον

Η Meta Platforms, μαζί με άλλες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, έχει διεισδύσει σημαντικά στον παραδοσιακό χώρο εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή Workplace, η οποία απευθύνεται σε εταιρικούς πελάτες. Το περιβάλλον αλληλεπίδρασης είναι παρόμοιο με εκείνο του Facebook με αποτέλεσμα να είναι οικείο για τους χρήστες του. Στη συγκεκριμένη πλατφόρμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιράζονται αναρτήσεις, φωτογραφίες, βίντεο ή συνδέσμους και να αντιδρούν σε αναρτήσεις φίλων – συναδέλφων. Επίσης, έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες με αποτέλεσμα να καθίσταται ευκολότερη η συζήτηση και δημιουργία ομάδων για κάθε τμήμα ή θέση εργασίας. Παράλληλα, διευκολύνεται η μετάδοση μηνυμάτων με αποτέλεσμα να ενθαρρύνεται η ανοικτή συζήτηση εντός ολόκληρου του οργανισμού (Kraus et al., 2022).

Προηγούμενες μελέτες που έχουν εξετάσει τη χρήση των κοινωνικών δικτύων της Meta Platforms, όπως το Facebook, στο εργασιακό περιβάλλον έχουν καταλήξει σε ποικίλα συμπεράσματα. Πιο αναλυτικά, εντοπίζονται έρευνες που αναφέρουν ότι η χρήση του

μπορεί να οδηγήσει σε θετικά συναισθήματα και εργασιακά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στο Facebook (π.χ. γράφουν αναρτήσεις, σχολιάζουν κλπ) και γενικότερα αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους είναι πιο πιθανό να αισθανθούν ότι «ανήκουν» σε μια ομάδα με αποτέλεσμα να αισθάνονται υψηλότερη ταύτιση και ευτυχία στο εργασιακό περιβάλλον (Valkenburg et al., 2006). Αντίστοιχα, η έρευνα των Huang & Li (2017) που εξέτασε τη χρήση του Facebook στο εργασιακό περιβάλλον, απέδειξε ότι όσο περισσότερους φίλους – συναδέλφους έχουν οι εργαζόμενοι τόσο υψηλότερα εργασιακά αποτελέσματα εμφανίζουν. Δηλαδή, εντοπίζονται υψηλότερη εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, καθώς και βέλτιστη επικοινωνία σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο. Τέλος, η έρευνα των Robertson & Kee (2017) απέδειξε ότι ο χρόνος που δαπανάται στο Facebook για την επικοινωνία με τους συναδέλφους συντελεί στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, καθώς και της ποιότητας εργασίας.

Επομένως, τα υφιστάμενα ευρήματα που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία και έχουν εξετάσει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της Meta Platforms στο εργασιακό περιβάλλον υποστηρίζουν ότι υφίσταται σημαντική σύνδεση με την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση, την ποιότητα εργασίας και τους δείκτες κοινωνικότητας των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Η ραγδαία εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον επιχειρησιακό κόσμο, με τους περισσότερους οργανισμούς να υποβάλλονται σε διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον χώρο εργασίας (Zhou et al., 2021). Η επιβολή της αναστολής λειτουργίας των περισσότερων τομέων απασχόλησης ως μέτρο περιορισμού της πανδημίας ώθησε πολλές επιχειρήσεις στην καθιέρωση ενός καθεστώτος εξ αποστάσεως εργασίας. Η ένταξη και η χρήση των νέων τεχνολογιών επηρέασε σημαντικά τις πρακτικές που υιοθετούνται στο εργασιακό περιβάλλον, με τους εργαζομένους να καλούνται να εργαστούν από οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή με τη βοήθεια της διαθέσιμης IT υποδομής και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, διασφαλίστηκε η συνέχεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όσο το δυνατόν περισσότερο κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης. Εντούτοις, η χρήση των νέων τεχνολογιών καθιερώθηκε από την πλειονότητα των επιχειρήσεων και στην μετά COVID-19 περίοδο (Chatterjee et al., 2023).

Υφιστάμενα στατιστικά στοιχεία έχουν δείξει ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εντάθηκε σημαντικά εν καιρώ πανδημίας (2020-2022), με την Meta Platforms να κατέχει τέσσερις από τις μεγαλύτερες πλατφόρμες. Το Facebook αποτέλεσε την σπουδαιότερη πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης με 2,958 δισ. μηνιαίως ενεργούς χρήστες για τον Ιανουάριο του 2023 (Statista, 2023a). Επίσης, η μεγάλη δημοτικότητα του φανερώνεται και από το γεγονός ότι το 37% του παγκόσμιου πληθυσμού είναι ενεργοί χρήστες του Facebook (DataReportal, 2023). Παράλληλα, η Meta Platforms αποτελεί μια κερδοφόρα επιχείρηση στην αγορά κοινωνικής δικτύωσης, με μέση ετήσια εξέλιξη εσόδων κατά +30,6% για τη δεκαετία 2010-2020. Μάλιστα, την περίοδο έξαρσης της πανδημίας (2020-2021), η εταιρεία σημείωσε μεγέθυνση κατά +27,1% με τον συνολικό τζίρο να ανέρχεται σε \$117,9 δισ. (Statista 2023e). Επομένως, παρατηρείται ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια εξέλιξης και εφαρμογής όχι μόνο για προσωπικούς αλλά και για εργασιακούς σκοπούς.

Σύμφωνα με τη θεωρητική ανασκόπηση, εντοπίζεται ένα κενό στη βιβλιογραφία που αφορά την απουσία συστηματικών ερευνών που αναδεικνύουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών γενικότερα στα εργασιακά αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον (Moqbel et al., 2013; Charoensukmongkol, 2014). Αυτό το κενό καλύπτει η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία εξέτασε τη

χρήση των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον, αναδεικνύοντας θετικές και αρνητικές επιδράσεις στα εργασιακά αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά, διεξήχθη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση σε δείγμα 32 άρθρων που έχουν δημοσιευτεί την περίοδο 2013-2023, αποδεικνύοντας ότι η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρηση από την επιχείρηση. Παράλληλα, εντοπίστηκε άμεση ή έμμεση σύνδεση με παράγοντες που αφορούν την ψυχολογία των εργαζομένων (π.χ. ψυχική ευημερία, επαγγελματική εξουθένωση, συγκρούσεις κλπ), την κοινωνικότητα (π.χ. κοινωνικοί δεσμοί), το οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. εμπιστοσύνη, κοινό όραμα), καθώς και τη διαχείριση γνώσης (π.χ. μετάδοση γνώσης).

Τα αποτελέσματα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης έδειξαν ότι τα εταιρικά (ESM) και δημόσια μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν είναι εγγενώς ευνοϊκά ή βλαβερά (Ngai et al., 2015; Baccarella et al., 2018; 2020). Με βάση συγκεκριμένα πλαίσια και σκοπούς χρήσης, έχουν αρνητικές ή θετικές συνέπειες στην ευημερία των εργαζομένων και των οργανισμών (π.χ. Ali-Hassan et al., 2015; Charoensukmongkol, 2016; Cao & Yu, 2019; Bodhi et al., 2022 κ.α.). Αυτά τα ευρήματα διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο χρήσης (π.χ. σχετική με την εργασία, κοινωνική χρήση, ψυχαγωγική χρήση κλπ), την ένταση χρήσης, το πλαίσιο χρήσης και τις προσωπικές συνθήκες χρήσης (π.χ. ενσυνειδητότητα) (Charoensukmongkol, 2016; van Zoonen et al., 2022).

Από τη μια πλευρά, οι μελέτες που αναλύθηκαν έδειξαν ότι η υπερβολική και εθιστική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία του εργαζομένου, ενισχύοντας τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, επαγγελματικής εξουθένωσης, εργασιακού άγχους και εργασιακών συγκρούσεων (Charoensukmongkol, 2016; van Zoonen & Rice, 2017; Yu et al., 2018; Cao & Yu, 2019; Moqbel et al., 2020; Kortmann et al., 2021; Liu et al., 2022; Shang et al., 2022). Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι η υπερβολική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενισχύει την υπερπληροφόρηση, οδηγώντας σε κοινωνική υπερφόρτωση (Yu et al., 2018). Επίσης, αρκετές έρευνες έχουν αναδείξει την ύπαρξη μη γραμμικής σχέσης με τα εργασιακά αποτελέσματα, υποδηλώνοντας ότι η υπερβολική χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να είναι επιζήμια, αλλά τα μέτρια επίπεδα χρήσης μπορούν να είναι ευεργετικά για τους εργαζομένους (Charoensukmongkol et al., 2017; Chen & Wei, 2019; van Zoonen et al., 2022).

Σε ότι αφορά τα αρνητικά αποτελέσματα, διαπιστώθηκε εξίσου ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για σκοπούς ψυχαγωγίας (ηδονική χρήση) έχει αρνητική άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων στα καθημερινά καθήκοντα (routine job performance) (Ali-Hassan et al., 2015; Cao & Yu, 2019). Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί από τους σκοπούς χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Για παράδειγμα, η χρήση για την ψυχαγωγία των εργαζομένων συνδέεται κυρίως με προσωπικούς σκοπούς, ενώ η χρήση για κοινωνικούς λόγους σχετίζεται με την ανάπτυξη προσωπικών και εργασιακών σχέσεων. Πιο αναλυτικά, όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την ψυχαγωγία και τη διασκέδασή τους, υφίσταται άμεση ικανοποίηση των επιφανειακών αναγκών τους, με αποτέλεσμα να αγνοούν προσωρινά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για ηδονικούς σκοπούς, τόσο λιγότερος είναι ο διαθέσιμος χρόνος για την ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων (Ali-Hassan et al., 2015; Cao & Yu, 2019). Συγχρόνως, εντοπίστηκε ότι η υπερβολική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση (Yu et al., 2018). Ειδικότερα, λόγω των υψηλών επιπέδων ψυχολογικής φόρτισης και εξάντλησης που συνεπάγεται η υπερβολική χρήση, μειώνεται η παραγωγικότητα του εργαζομένου στον χώρο εργασίας (Yu et al., 2018).

Ακόμα, εντοπίστηκε ότι όταν υφίσταται υψηλή αλληλεξάρτηση εργασιών-καθηκόντων η θετική επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην αποδοτικότητα του εργαζομένου μειώνεται σημαντικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η υψηλή αλληλεξάρτηση των εργασιακών καθηκόντων καθιστά απαραίτητη τη συνεργασία με τους συναδέλφους για την εκτέλεση των εργασιών, η οποία απαιτεί την άμεση επαφή με εκείνους και όχι την απρόσωπη επικοινωνία που προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εν ολίγοις, απαραίτητη είναι η δημιουργία ενός καλά συνδεδεμένου κοινωνικού δικτύου με τους συναδέλφους για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Lee & Lee, 2018). Επιπρόσθετα, υφίστανται μελέτες που απέδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία επιδρά αρνητικά ή μη στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Huang & Liu, 2017; Kortmann et al., 2021; Liu et al., 2022). Η έλλειψη στατιστικά σημαντικής σχέσης μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι οι πληροφορίες που αναζητά ένας εργαζόμενος από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν προσφέρουν άμεσα απτή υποστήριξη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά αντίθετα προσφέρουν μια αίσθηση κοινότητας (Huang & Liu, 2017). Η αρνητική σύνδεση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Liu et al. (2022) μπορεί να αποδοθεί στις υπερβολικές απαιτήσεις. Αναλυτικότερα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν

διαπιστωθεί ότι ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους να αναθέτουν περισσότερες εργασίες στους υφισταμένους, με αποτέλεσμα οι υπερβολικές απαιτήσεις να διαβρώνουν τους πόρους των εργαζομένων και να προκαλούν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση, εμποδίζοντας έτσι την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Schaufeli et al., 2009; Liu et al., 2022).

Απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης ή αρνητικής επίδρασης εντοπίστηκε εξίσου στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε ότι αφορά στην εργασιακή δέσμευση (Syrek et al., 2018; Olfat et al., 2019). Οι λειτουργίες τόσο των δημόσιων όσο και των εταιρικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης δεν διαφέρουν σημαντικά ως προς τα χαρακτηριστικά, τα κίνητρα χρήσης, το σχεδιασμό, τη δομή κ.λπ., με αποτέλεσμα οι συνέπειες της χρήσης και των δύο αυτών μέσων να μην διαφοροποιείται. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε αντίθεση με τα δημόσια, ελέγχονται από τους ίδιους τους οργανισμούς ασκώντας έλεγχο τόσο στις συνθήκες διάδρασης όσο και στο περιεχόμενο. Η χρήση των εταιρικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης συνήθως πραγματοποιείται σε ένα επίσημο και κλειστό περιβάλλον, υπό την επίβλεψη της ανώτατης διοίκησης. Γι' αυτόν τον λόγο, η χρήση τους δεν επηρεάζει άμεσα τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Ακόμα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα επίσημα περιβάλλοντα των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης αντιπροσωπεύουν εργαλεία διοίκησης και όχι τη φύση των δικτύων, αφού μελέτες έχουν δείξει ότι εφαρμόζονται σε ένα εντελώς ανοιχτό και άτυπο περιβάλλον υπό ελάχιστη επίβλεψη και μέγιστη εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών (Luo et al., 2018). Παράλληλα, εντοπίστηκε ότι η εκτεταμένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακών κινήτρων και παραγωγικότητας. Δηλαδή, ο χρόνος που ένας εργαζόμενος δεν επικεντρώνεται στην εργασία του, αλλά αντ' αυτού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο διεκπεραίωσης των καθηκόντων του και εν γένει την ποιότητα εργασίας του (Syrek et al., 2018).

Από την άλλη πλευρά, εντοπίζονται μελέτες που υποστηρίζουν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιφέρει θετικά αποτελέσματα, αφού ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων, συντελώντας παράλληλα στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από την επιχείρηση (Charoensukmongkol, 2014; Ali-Hassan et al., 2015; Cao et al., 2016; Chung & Kim, 2017; Robertson & Kee, 2017; Lu et al., 2019; Cheng et al., 2020; Moqbel et al., 2020; Bodhi et al., 2022). Άλλες μελέτες έδειξαν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον χώρο εργασίας επιδρά έμμεσα στη σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και καινοτόμου συμπεριφοράς – αποδοτικότητας (Chung & Kim, 2017). Δηλαδή, τα άτομα που αισθάνονται

απομονωμένα στον χώρο εργασίας (εργασιακός οστρακισμός) είναι απρόθυμα να αλληλεπιδράσουν άμεσα και να επικοινωνήσουν με άλλα μέλη του οργανισμού χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης λόγω της δυσφορίας και της πεποίθησης ότι δεν έχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Έτσι, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις του εργασιακού οστρακισμού, ικανοποιώντας τις ανάγκες των εργαζομένων για πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες που συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση των καθηκόντων και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους (Chung & Kim, 2017).

Ακόμα, εντοπίστηκε ότι όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και ιδιαίτερα το Facebook, στο εργασιακό περιβάλλον τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της εργασιακής απόδοσης (Huang & Liu, 2017; Lee & Lee, 2018). Παράλληλα με τη χρήση των εν λόγω μέσων απαιτείται και ενδυνάμωση των ΙΤ δεξιοτήτων του προσωπικού (Junglas et al., 2022). Η ενδυνάμωση των ΙΤ δεξιοτήτων φάνηκε πως έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων που χρησιμοποιούν ΙΤ συστήματα εντός του οργανισμού έναντι εκείνων που δεν χρησιμοποιούν (Junglas et al., 2022). Σύμφωνα με τους Junglas et al. (2022), οι επιχειρήσεις που παρέχουν υψηλά επίπεδα ΙΤ ενδυνάμωσης συμβάλουν στην ενίσχυση της καινοτομίας και της παραγωγικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, μετασχηματίζοντάς το επιτυχώς προς τη νέα ψηφιακή εποχή που επέφερε η πανδημία του COVID-19.

Υπήρξαν μελέτες που διαπίστωσαν, επίσης, ότι η ενδοομαδική χρήση των εταιρικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή απόδοση και την καινοτομία του εργαζομένου (Kuegler et al., 2015). Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι η ηδονική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή απόδοση (Ali-Hassan et al., 2015; Huang & Liu, 2017). Αυτό το εύρημα μπορεί να υποστηριχτεί από το γεγονός ότι η διασκέδαση στο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. gaming) αποτελεί κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στον χώρο εργασίας. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η παιχνιδιάρικη διάθεση των νέων τεχνολογιών (playfulness) παίζει σημαντικό ρόλο στην προαγωγή της δημιουργικότητας και της καινοτομίας των εργαζομένων (Dodgson et al., 2008; Lin et al., 2010). Πράγματι, η έννοια του gamification, δηλαδή η διασκέδαση μέσω παιχνιδιών εν ώρα διαλλείματος στο εργασιακό περιβάλλον (Ferreira et al., 2017), έχει λάβει αυξημένη προσοχή τα τελευταία χρόνια λόγω της θετικής σύνδεσης με την καινοτομία και την εργασιακή απόδοση. Πέρα από τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, η ηδονική χρήση των νέων τεχνολογιών αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και τη συναισθηματική

δέσμευση με την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η εργασιακή απόδοση (Moqbel et al., 2013).

Άλλες μελέτες έδειξαν ότι η ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Charoensukmongkol, 2014; Chung & Kim, 2017; Huang & Liu, 2017; Olfat et al., 2019; Liu et al., 2022; Shi, 2022). Πιο αναλυτικά, η διευκόλυνση των εργασιακών καθηκόντων λόγω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η ενίσχυση των κοινωνικών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων, καθώς και η διευκόλυνση της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης βελτιώνουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (Olfat et al., 2019).

Στα θετικά αποτελέσματα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των νέων τεχνολογιών γενικότερα συγκαταλέγεται και η εργασιακή δέσμευση (Naim & Lenka, 2017; Olfat et al., 2019; Zhang et al., 2019; Cheng et al., 2020; Oksa et al., 2021). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία (έναντι αυτών που τα αποφεύγουν) είναι πιο πιθανό να παραμείνουν προσηλωμένοι στην εργασία τους (Cheng et al., 2020). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μοιράζονται τις σκέψεις τους και να επικοινωνούν με τους συναδέλφους και τους εργοδότες αποτελώντας χρήσιμο εργαλείο για την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Εν ολίγοις, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προάγει το σθένος και την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την εργασιακή δέσμευση, η οποία θεωρείται βασικός δείκτης εγγενούς κινήτρου στο εργασιακό περιβάλλον (Olfat et al., 2019; Zhang et al., 2019; Cheng et al., 2020; Oksa et al., 2021).

Επίσης, η θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης βασίζονται στη τεχνολογία Web 2.0 συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη διαμόρφωση κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η διαμόρφωση κοινωνικών σχέσεων κάνει τα άτομα να αισθάνονται ότι «ανήκουν» σε ένα κοινωνικό σύνολο, με αποτέλεσμα να ενδυναμώνονται οι συναισθηματικοί δεσμοί με τον οργανισμό (δηλαδή η συναισθηματική δέσμευση). Επίσης, ενθαρρύνουν τη διαπροσωπική συνεργασία βασισμένη στην εμπιστοσύνη, διευκολύνοντας την ολοκλήρωση των καθηκόντων των υπαλλήλων. Η διευκόλυνση της εκτέλεσης των καθηκόντων εν τέλει οδηγεί σε αυξημένη προθυμία εκπλήρωσης των οργανωσιακών στόχων και παραμονής στην ίδια επιχείρηση (Olfat et al., 2019).

Η επικοινωνία μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης έχει αποδειχθεί ότι, εξίσου, συνδέεται θετικά και σημαντικά με την οργανωσιακή ταύτιση και την κοινωνική υποστήριξη (Oksa et al., 2021). Πιο αναλυτικά, η επικοινωνία μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να βελτιώσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων και την προσβασιμότητα στις πληροφορίες διαδραματίζοντας βασικό ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης. Εν ολίγοις, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της δέσμευσής τους, δεδομένου ότι συμβάλει στην ανταλλαγή γνώσεων, τη συνεργασία και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Oksa et al., 2021).

Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται έμμεσα με τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, αφού μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της χρήσης των εν λόγω πλατφορμών και της καινοτόμου απόδοσης των εργαζομένων (Moqbel et al., 2013; Cheng et al., 2020). Σύμφωνα με τους Moqbel et al. (2013), Zhang et al. (2019) και Olfat et al. (2019) η ένταση χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη συναισθηματική προσκόλληση των εργαζομένων, καθώς και την ταύτισή τους με την επιχείρηση. Επιπλέον, οι van Zoanen & Rice (2017) διαπίστωσαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή δέσμευση μέσω της αυτονομίας του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία συνδέεται θετικά με την αυτονομία, η οποία εν συνεχεία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποδείχθηκε, επίσης, ότι συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση κοινού οράματος και υψηλής εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση, διευκολύνοντας τη μεταφορά γνώσης και ενισχύοντας την αποδοτικότητα του εργαζομένου (Cao et al., 2016). Ταυτόχρονα, καθορίζει σημαντικά τη στρατηγική επικοινωνία, την εσωτερική αλληλεπίδραση και την ενημέρωση των εργαζομένων (Jiang et al., 2017). Επιπρόσθετα, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο χώρο εργασίας έχει θετική επίδραση στη συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της βελτιώνει την εργασιακή μάθηση (Naim & Lenka, 2017). Εν συνεχεία, η μάθηση που λαμβάνεται μέσω της συνεργασίας και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία επιδρά θετικά και σημαντικά στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Συνεπώς, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία ενισχύει την εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων, την ανταλλαγή γνώσεων και την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων, διευκολύνοντας έτσι τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων εντός του οργανισμού (Naim & Lenka, 2017). Επιπλέον, η έρευνα των van

Zoonen & Rice (2017) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται θετικά με την αυτονομία του εργαζομένου, μειώνοντας τα επίπεδα της εργασιακής εξάντλησής του.

Σύμφωνα με τους Pitafi et al. (2020), η εντατικότερη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνεπάγεται λιγότερες εργασιακές συγκρούσεις. Ειδικότερα, η συχνή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων λόγω της χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης εξαλείφουν τον αρνητικό αντίκτυπο που επιφέρει η σύγκρουση καθηκόντων (Pitafi et al., 2020). Ακόμα, με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επεξεργάζονται πληροφορίες που συμβάλουν αποτελεσματικά στη μείωση της συχνότητας εμφάνισης των συγκρούσεων (Pitafi et al., 2018). Όταν η σύγκρουση σχέσεων μεγαλώνει, η ευστροφία των εργαζομένων μειώνεται στην αρχή και στη συνέχεια αυξάνεται, αφού η σύγκρουση φτάσει σε ένα ορισμένο επίπεδο. Μια εύλογη εξήγηση για αυτό είναι ότι ένα υψηλό επίπεδο σύγκρουσης σχέσεων παρακινεί τους εργαζόμενους να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Για παράδειγμα, προσπαθούν να αναπτύξουν σχέσεις με άλλους συναδέλφους που δεν εμπλέκονται στη διαφωνία, λαμβάνοντας έτσι πληροφορίες μέσω των αλληλεπιδράσεων με τα νέα πρόσωπα με αποτέλεσμα την βελτίωση της ευστροφίας τους (Pitafi et al., 2018).

Επίσης, αποδείχθηκε ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά θετικά και σημαντικά στην ψυχική ευημερία του εργαζομένου, η οποία με τη σειρά της καθορίζει την καινοτόμο εργασιακή απόδοση (Bodhi et al., 2022). Δηλαδή, όσο περισσότερος χρόνος αφιερώνεται για την πληροφόρηση στα συγκεκριμένα μέσα τόσο περισσότερο βελτιώνεται η ψυχική ευημερία του εργαζομένου. Με άλλα λόγια, για να εμφανιστούν υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας και καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον από τη χρήση των εταιρικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη ψυχικής ευημερίας (Bodhi et al., 2022). Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι η ικανότητα καινοτομίας των εργαζομένων, οι IT δυνατότητες και η ψηφιοποίηση της εργασίας επιδρούν θετικά και σημαντικά στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή (Chatterjee et al., 2023). Επομένως, εάν ένας οργανισμός βελτιώσει την IT ικανότητα και την καινοτομία των εργαζομένων του στον ψηφιακό χώρο εργασίας, υποστηριζόμενη από μια δυναμική ψηφιακή πολιτική, η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η οργανωσιακή απόδοση θα βελτιωθούν σημαντικά (Chatterjee et al., 2023).

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η χρήση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, όπως εκείνων της Meta Platforms, έχει σημαντικές

επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Αν και σε γενικές γραμμές, υφίστανται θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, ωστόσο η ένταση χρήσης πρέπει να γίνεται σε λογικά πλαίσια για να αποφευχθούν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις (van Zoonen et al., 2022).

6.2 Πρακτικές Επιπτώσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν πρακτικά από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνους διοίκησης – ανώτατα στελέχη και ερευνητές του κλάδου. Οι θετικές επιπτώσεις της χρήσης των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση, θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους μάνατζερ και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να εντάξουν ενεργότερα τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία. Αυτές οι πλατφόρμες θα συμβάλουν στην από κοινού σχεδίαση των εργασιών – πλάνων δράσης με τους συναδέλφους, την οργάνωση συναντήσεων που αφορούν την εργασία και τον διαμοιρασμό γνώσεων και πληροφοριών εντός του οργανισμού (Bodhi et al., 2022).

Επιπλέον, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων ενισχύοντας περαιτέρω την ευγενή άμιλλα και ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών. Ωστόσο, η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί από τους οργανισμούς να δημιουργούν συγκεκριμένα πλάνα δράσης και χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, υποστηρίζοντας τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση (Para et al., 2021). Επιπλέον, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συντελεί στη βελτίωση της καινοτομίας των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ μπορούν να ενθαρρύνουν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία προωθώντας τη συνεργασία με τους συναδέλφους και τις ευκαιρίες κοινωνικοποίησης συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της απόδοσης και της δημιουργικότητας του εργαζομένου (Bodhi et al., 2022).

Εν αντιθέτως, για την πρόληψη των αρνητικών επιπτώσεων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής των επιχειρήσεων καλούνται να αναπτύξουν προγράμματα ενημέρωσης και παρέμβασης που συντελούν στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας (Bodhi et al., 2022). Μέσω αυτών των προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να διαχειριστούν ενεργά τη συμπεριφορά τους και να αποφύγουν πιθανά αρνητικά αποτελέσματα (Cao & Lu, 2019; Shang et al., 2022). Για παράδειγμα, η ενημέρωση σχετικά με ενέργειες, όπως η

μείωση των περιπτώσεων επαφών, καθώς και ο έλεγχος του χρόνου και της συχνότητας χρήσης των πλατφορμών θα μπορούσαν να συμβάλουν στην αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων (Shang et al., 2022). Επιπλέον, προτείνεται η ενθάρρυνση εναλλακτικών μεθόδων χρήσης των πλατφορμών, όπως οι βίντεο-κλήσεις, οι φωνητικές κλήσεις, ακόμη και οι πρόσωπο με πρόσωπο τηλεδιασκέψεις (Cao & Lu, 2019). Αυτές οι ρυθμιστικές και ενημερωτικές ενέργειες, θα μπορούσαν να αποτελέσουν κατευθυντήριες γραμμές για την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με το πώς, πότε και ποια κοινωνικά μέσα πρέπει να χρησιμοποιούνται στο εργασιακό περιβάλλον, και ποια να αποφεύγονται (Cao & Lu, 2019).

Επίσης, οι μάνατζερ προτείνεται να δημιουργήσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα ενθάρρυνσης της συνεργασίας και της ανταλλαγής ιδεών εστιάζοντας σημαντικά στον ρόλο της άτυπης επικοινωνίας μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης (Bodhi et al., 2022). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν πρέπει να είναι μόνο κανάλια ανταλλαγής εγγράφων ή πηγή μετάδοσης πληροφοριών εντός της επιχείρησης. Αντ' αυτού, πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζομένους να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, να ταυτίζονται με τους συναδέλφους στον χώρο εργασίας, να ανταλλάσσουν γνώσεις, ιδέες και εμπειρίες, καθώς και να παρέχουν και να λαμβάνουν υποστήριξη. Αυτή η αμφίδρομη επικοινωνία θα συντελέσει στη βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η αποδοτικότητα του εργαζομένου (Oksa et al., 2021). Ακόμα, η ενθάρρυνση της ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών και εμπειριών μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσε να συντελέσει στη λήψη ποιοτικότερων αποφάσεων, τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας και τη μείωση των εργασιακών συγκρούσεων (Pitafi et al., 2018).

Τέλος, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα μπορούσαν να εντοπίσουν εναλλακτικούς τρόπους εισαγωγής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον για την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, τη μείωση του εργασιακού άγχους και τη δημιουργία αισθήματος αυτό-ολοκλήρωσης. Επενδύοντας στα εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να ενισχύσουν τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα, ενδυναμώνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και περιορίζοντας το υψηλό κόστος που συνεπάγεται η αποχώρηση των εργαζομένων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ελαχιστοποιείται το κόστος πρόσληψης και κατάρτισης νέων υπαλλήλων λόγω της μειωμένης πρόθεσης αποχώρησης από την επιχείρηση που συνεπάγεται η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Moqbel et al., 2020).

6.3 Περιορισμοί και Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Καθεμία επιστημονική έρευνα εμφανίζει περιορισμούς, οι οποίοι κρίνεται απαραίτητο να αναγνωρίζονται από τον εκάστοτε ερευνητή ώστε να βελτιώνονται μελλοντικά από μεταγενέστερες μελέτες. Εντούτοις, δεν αναιρούν τα ευρήματα της έρευνας, αλλά αναδεικνύουν σημεία περαιτέρω βελτίωσης. Βασικός περιορισμός είναι η αποκλειστική εστίαση στη χρήση των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον εξετάζοντας τις επιπτώσεις που επιφέρουν στους εργαζομένους. Δηλαδή, εξετάστηκε η χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης ως προς τα εργασιακά αποτελέσματα και την εργασιακή συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, τα συμπεράσματα αναφέρονται αυστηρά σε εργαζομένους αποκλείοντας πιθανές επιπτώσεις σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες). Μελλοντικά, θα μπορούσε να εξεταστεί η επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην στρατηγική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες.

Άλλος ένας περιορισμός που πρέπει να αναγνωριστεί αφορά στην αξιοποίηση της μεθόδου της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η οποία οδήγησε στην απουσία στατιστικών ελέγχων για τη διερεύνηση των επαγωγικών επιδράσεων της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, οι περισσότερες μελέτες του δείγματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ανέλυσαν τη χρήση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης εστιάζοντας σε συγκεκριμένες μεθόδους συλλογής δεδομένων. Κατά πλειοψηφία, οι μελέτες υιοθέτησαν την ποσοτική μέθοδο, με αποτέλεσμα να αναδεικνύονται ποσοτικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η απουσία χρήσης της ποιοτικής μεθόδου συντέλεσε στην αδυναμία ανάδειξης των βαθύτερων συναισθημάτων των εργαζομένων ως προς την υιοθέτηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, όλες οι μελέτες του δείγματος εξέτασαν επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και συγκεκριμένα κλάδους όπως η πληροφορική, τα χρηματοοικονομικά, οι υπηρεσίες, οι μεταφορές και η υγειονομική περίθαλψη. Συνεπώς, δεν μπορούν να γίνουν γενικεύσεις για όλους τους κλάδους και ιδιαίτερα για την περίπτωση των δημόσιων οργανισμών. Τέλος, διεξήχθη μελέτη περίπτωσης που αφορούσε την Meta(verse) βάσει διαθέσιμου υλικού στο διαδίκτυο και τη βιβλιογραφία.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα αφορά τη διερεύνηση της έντασης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της επίδρασης του οργανωσιακού πλαισίου (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα) στην ευημερία των εργαζομένων αξιοποιώντας την ποσοτική μέθοδο συλλογής δεδομένων. Επίσης, θα μπορούσαν να αναλυθούν οι επιδράσεις της προσωπικότητας του εργαζομένου στην ένταση χρήσης των μέσων κοινωνικής

δικτύωσης και εν τέλει στα εργασιακά αποτελέσματα (π.χ. εργασιακή απόδοση). Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να διεξαχθεί ποιοτική έρευνα με την τεχνική των συνεντεύξεων ή ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο εξετάζοντας τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, αξιοποιώντας δείγμα ανώτατων στελεχών ή/και εργαζομένων. Τέλος, θα μπορούσε να διερευνηθεί η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της Meta Platforms σε δείκτες ποιότητας εργασίας των υπαλλήλων του ελληνικού ιδιωτικού τομέα.

Βιβλιογραφία

- Aboelmaged, M. G. (2018). Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 362-383.
- Addis, S., Dvivedi, A., & Beshah, B. (2019). Quality management as a tool for job satisfaction improvement in low-level technology organizations: the case of Ethiopia. *Production Planning & Control*, 30(8), 665-681.
- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60.
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163-179.
- Ali, W. (2016). Understanding the concept of job satisfaction, measurements, theories and its significance in the recent organizational environment: a theoretical framework, *Archives of Business Research*, 4(1), 100-111.
- Alieva, J., & Powell, D. J. (2023). The significance of employee behaviours and soft management practices to avoid digital waste during a digital transformation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(1), 1-32.
- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65-89.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T., & Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work-a specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(4), 906-921.

- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4-20.
- Archer-Brown, C., & Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1288-1309.
- Arunachalam, T., & Palanichamy, Y. (2017). Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment? An empirical analysis. *The TQM Journal*, 29(2), 385-402.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.
- Baccarella, C. V., Wagner, T. F., Kietzmann, J. H., & McCarthy, I. P. (2018). Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media. *European Management Journal*, 36(4), 431-438.
- Baccarella, C. V., Wagner, T. F., Kietzmann, J. H., & McCarthy, I. P. (2020). Averting the rise of the dark side of social media: The role of sensitization and regulation. *European Management Journal*, 38(1), 3-6.
- Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Barn, B., Barat, S., & Clark, T. (2017). Conducting systematic literature reviews and systematic mapping studies. In *Proceedings of the 10th Innovations in Software Engineering Conference* (pp. 212-213).
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 102175.
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, 109892.
- Basquille, M. (2013). *In this recession, has engagement remained high? – Research within an Irish financial company*. (Unpublished dissertation). National College of Ireland.

- Baumeister, V. M., Kuen, L. P., Bruckes, M., & Schewe, G. (2021). The relationship of work-related ICT use with well-being, incorporating the role of resources and demands: A meta-analysis. *SAGE Open*, *11*(4), 21582440211061560.
- Beas, M. I., & Salanova, M. (2006). Self-efficacy beliefs, computer training and psychological well-being among information and communication technology workers. *Computers in Human Behavior*, *22*(6), 1043-1058.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *133*, 106–115.
- Behrendt, S., Richter, A., & Trier, M. (2014). Mixed methods analysis of enterprise social networks. *Computer Networks*, *75*, 560-577.
- Blount, Y., Abedin, B., Vatanasakdakul, S., & Erfani, S. (2016). Integrating enterprise resource planning (SAP) in the accounting curriculum: a systematic literature review and case study. *Accounting Education*, *25*(2), 185-202.
- Bodhi, R., Luqman, A., Hina, M., & Papa, A. (2022). Work-related social media use and employee-related outcomes: A moderated mediation model. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, *53*, 516-529.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. New York, NY: Sage Publications.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, *56*(1), 50-81.
- Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, *128*, 204-210.

- Broekhuizen, T. L., Broekhuis, M., Gijsenberg, M. J., & Wieringa, J. E. (2021). Introduction to the special issue—Digital business models: A multi-disciplinary and multi-stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 122, 847-852.
- Brooks, S. (2015). Does personal social media usage affect efficiency and well-being?. *Computers in Human Behavior*, 46, 26-37.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Cao, X., & Yu, L. (2019). Exploring the influence of excessive social media use at work: A three-dimension usage perspective. *International Journal of Information Management*, 46, 83-92.
- Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26, 529-545.
- Cao, X., Ali, A., Pitafi, A. H., Khan, A. N., & Waqas, M. (2021). A socio-technical system approach to knowledge creation and team performance: evidence from China. *Information Technology & People*, 34(7), 1976-1996.
- Carpini, J. A., & Parker, S. K. (2018). The bigger picture: How organizational citizenship behaviors fit within a broader conceptualization of work performance. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, 19, 1-27.
- Cetto, A., Klier, M., Richter, A., & Zolitschka, J. F. (2018). “Thanks for sharing”—Identifying users’ roles based on knowledge contribution in Enterprise Social Networks. *Computer Networks*, 135, 275-288.
- Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.

- Charoensukmongkol, P. (2014). Effects of support and job demands on social media use and work outcomes. *Computers in Human Behavior*, 36, 340-349.
- Charoensukmongkol, P. (2016). Mindful Facebooking: The moderating role of mindfulness on the relationship between social media use intensity at work and burnout. *Journal of Health Psychology*, 21(9), 1966-1980.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2017). Social media sites use intensity and job burnout among the US and Thai employees. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning (IJCPL)*, 7(1), 34-51.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- Chauhan, R. S., Howe, D. C., & Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, 1-8.
- Chen, X., & Wei, S. (2019). Enterprise social media use and overload: A curvilinear relationship. *Journal of Information Technology*, 34(1), 22-38.
- Chen, X., Ou, C. X., & Davison, R. M. (2022). Internal or external social media? The effects of work-related and social-related use of social media on improving employee performance. *Internet Research*, 32(3), 680-707.
- Cheng, T., Zhang, P., Wen, Y., & Wang, L. (2020). Social media use and employee innovative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(1), 1-9.
- Chu, T. H. (2020). A meta-analytic review of the relationship between social media use and employee outcomes. *Telematics and Informatics*, 50, 101379.
- Chung, Y. W., & Kim, T. (2017). Impact of using social network services on workplace ostracism, job satisfaction, and innovative behaviour. *Behaviour & Information Technology*, 36(12), 1235-1243.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56.

- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- DataReportal (2023), *Facebook statistics and trends*, Retrieved from: <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>, accessed on 10/02/2023.
- Datta, P., & Nwankpa, J. K. (2021). Digital transformation and the COVID-19 crisis continuity planning. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(2), 81-89.
- Davis, J., Mengersen, K., Bennett, S., & Mazerolle, L. (2014). Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses. *SpringerPlus*, 3(1): 1-9.
- Davison, R. M., Ou, C. X., Martinsons, M. G., Zhao, A. Y., & Du, R. (2014). The communicative ecology of Web 2.0 at work: Social networking in the workspace. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(10), 2035-2047.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: the moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491.
- Dean Jr, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412.
- De Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308-328.
- Deming, W. E. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Demircioglu, M. A. (2018). Examining the effects of social media use on job satisfaction in the Australian public service: Testing self-determination theory. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 300-327.
- Deng, M., Liu, H., Huang, Q., & Ding, G. (2021). Effects of enterprise social media usage on task performance through perceived task structure: the moderating role of perceived team diversity. *Information Technology & People*, 34(3), 930-954.

- Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 500-508.
- Ding, G., Liu, H., Huang, Q., & Gu, J. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel study. *Information & Management, 56*(8), 103165.
- D'Ippolito, B., Messeni Petruzzelli, A., & Panniello, U. (2019). Archetypes of incumbents' strategic responses to digital innovation. *Journal of Intellectual Capital, 20*(5), 662-679.
- Dixon-Woods, M., Bonas, S., Booth, A., Jones, D. R., Miller, T., Sutton, A. J., ... & Young, B. (2006). How can systematic reviews incorporate qualitative research? A critical perspective. *Qualitative Research, 6*(1), 27-44.
- Dodgson, M., Gann, D., & Coopmans, C., (2008). Playful technologies: creativity, innovation and organization. In: *25th DRUID Celebration Conference on Entrepreneurship and Innovation*, Copenhagen Business School, Denmark.
- Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V., & Draheim, M. (2019). Digital transformation requires workforce transformation. *MIS Quarterly Executive, 18*(1), 1-17.
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, & Accounting, 1*(1), 1-13.
- Elsevier Scopus Fact Sheet (2023). Retrieved from: https://www.elsevier.com/data/assets/pdf_file/0017/114533/Scopus-fact-sheet-2022_WEB.pdf, accessed on 04/01/2023.
- Erjavec, K., Janžekovič, M., Kovač, M., Simčič, M., Mergeduš, A., Terčič, D., & Klopčič, M. (2021). Changes in use of communication channels by livestock farmers during the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 13*(18), 10064.
- Esser, I., & Olsen, K. M. (2012). Perceived job quality: Autonomy and job security within a multi-level framework. *European Sociological Review, 28*(4), 443-454.
- Feng, J., Prajogo, D. I., Chuan Tan, K., & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management, 9*(3), 269-278.

- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29-41.
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2022). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2), 101272.
- Ferreira, A. T., Araújo, A. M., Fernandes, S., & Miguel, I. C. (2017). Gamification in the workplace: A systematic literature review. In *Recent Advances in Information Systems and Technologies: Volume 35* (pp. 283-292). Springer International Publishing.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451.
- Firk, S., Hanelt, A., Oehmichen, J., & Wolff, M. (2021). Chief digital officers: An analysis of the presence of a centralized digital transformation role. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1800-1831.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Forman, L. (2021), "For Meta, the metaverse isn't so extra", *The Wall Street Journal*, Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/for-meta-the-metaverse-isnt-so-extra-11636045785>, accessed 10/02/2023.
- Gallie, D. (2005). Work pressure in Europe 1996–2001: Trends and determinants. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 351-375.
- Garcia-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M. E. (2018). Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 345-367.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector Bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71.
- GlobalData (2023), *Meta Platforms Inc: Overview*, Retrieved from <https://www.globaldata.com/company-profile/facebook-inc/>, accessed on 10/02/2023.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-119.

- Green, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Greenhalgh, T. (1997). How to read a paper: Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). *BMJ*, 315(7109), 672-675.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Suárez, M. M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Hacker, J. V., Bodendorf, F., & Lorenz, P. (2017). A framework to identify knowledge actor roles in enterprise social networks. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 817-838.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 309-342.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 1-19.
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36.
- Hancock, J. I., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. and Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance, *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: the moderating role of national culture, *International Business Review*, 24(4), 710-723.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 151-173.

- Hinds, P., & Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization Science*, 6(4), 373-393.
- Hizir, Z. (2022). Digital transformation: "jobocolypse" or empowerment?. *Strategic HR Review*, 21(1), 6-9.
- Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2010). Total quality management (TQM) strategy and organisational characteristics: Evidence from a recent WTO member. *Total Quality Management*, 21(9), 931-951.
- Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475-502.
- Hoogervorst, J. A. P., Koopman, P. L., & Van der Flier, H. (2005). Total quality management: The need for an employee-centred, coherent approach. *The TQM Magazine*, 17(1), 92-106.
- Hu, S., Gu, J., Liu, H., & Huang, Q. (2017). The moderating role of social media usage in the relationship among multicultural experiences, cultural intelligence, and individual creativity. *Information Technology & People*, 30(2), 265-281.
- Huang, L. V., & Liu, P. L. (2017). Ties that work: Investigating the relationships among coworker connections, work-related Facebook utility, online social capital, and employee outcomes. *Computers in Human Behavior*, 72, 512-524.
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52.
- Huang, Y., Singh, P. V., & Ghose, A. (2015). A structural model of employee behavioral dynamics in enterprise social media. *Management Science*, 61(12), 2825-2844.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). Job design and roles. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 165-207.
- Jacobson, D. (2007). Interpreting instant messaging: Context and meaning in computer-mediated communication. *Journal of Anthropological Research*, 63(3), 359-381.
- Jalal, H. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.

- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234.
- Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2017). Strategic social media use in public relations: Professionals' perceived social media impact, leadership behaviors, and work-life conflict. *International Journal of Strategic Communication*, 11(1), 18-41.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-764.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 207-241.
- Junglas, I., Goel, L., Rehm, S. V., & Ives, B. (2022). On the benefits of consumer IT in the workplace—An IT empowerment perspective. *International Journal of Information Management*, 64, 102478.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kamal, M. M. (2020). The triple-edged sword of COVID-19: understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic. *Information Systems Management*, 37(4), 310-317.
- Kane, G. C. (2015). Enterprise social media: Current capabilities and future possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), 1-16.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019), *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*, Boston, MA: MIT Press.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, NY: Basic Books.
- Karia, N., & Asaari, M. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30-43.

- Kateb, S., Ruehle, R. C., Kroon, D. P., van Burg, E., & Huber, M. (2022). Innovating under pressure: Adopting digital technologies in social care organizations during the COVID-19 crisis. *Technovation*, 115, 102536.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Khanra, S., Dhir, A., Parida, V., & Kohtamäki, M. (2021). Servitization research: A review and bibliometric analysis of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 131, 151-166.
- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55, 102172.
- Kortmann, L. K., Simonson, J., Vogel, C., & Huxhold, O. (2021). Digitalisation and employees' subjective job quality in the second half of working life in Germany. *Social Indicators Research*, 1-21.
- Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649-1672.
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., & Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9),
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Kuegler, M., Smolnik, S., & Kane, G. (2015). What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 90-112.
- Kügler, M., Dittes, S., Smolnik, S., & Richter, A. (2015). Connect me! Antecedents and impact of social connectedness in enterprise social software. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 181-196.

- Kunisch, S., Menz, M., & Langan, R. (2022). Chief digital officers: an exploratory analysis of their emergence, nature, and determinants. *Long Range Planning*, 55(2), 101999.
- Kwahk, K. Y., & Park, D. H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers in Human Behavior*, 55, 826-839.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 11-23.
- Lee, Y. (2022). Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 3-21.
- Lee, Y. (2023). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in Human Behavior*, 138, 107472.
- Lee, Y., & Lee, S. W. (2018). The effect of Facebook use on office workers' job performance and the moderating effects of task equivocality and interdependence. *Behaviour & Information Technology*, 37(8), 828-841.
- Lee, C., Alonso, A., Esen, E., Coombs, J., Mulvey, T., Victor, J., & Ng, H. (2016). *Employee job satisfaction and engagement: Revitalizing a changing workforce*. Alexandria, VA: The Society for Human Resource Management (SHRM).
- Leftheriotis, I., & Giannakos, M. N. (2014). Using social media for work: Losing your time or improving your work?. *Computers in Human Behavior*, 31, 134-142.
- Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2020). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. In *Strategic Information Management* (pp. 364-402). Routledge.
- Leidner, D., Koch, H., & Gonzalez, E. (2010). Assimilating Generation Y IT New Hires into USAA's Workforce: The Role of an Enterprise 2.0 System. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 229-242.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

- Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science*, 9, 182-212.
- Liang, M., Xin, Z., Yan, D. X., & Jianxiang, F. (2021). How to improve employee satisfaction and efficiency through different enterprise social media use. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 922-947.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), 1-34.
- Lin, L. H., Lin, W. H., Chen, C. Y., Teng, Y. F. (2010). Playfulness and innovation—a multilevel study in individuals and organizations. In: *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Singapore.
- Liu, J. T. (2016). The Study of Total Quality Management and Job Satisfaction in Land Authority from North Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(4), 43–63.
- Liu, S., Zhang, Y., Chen, L., Guo, L., & Yu, D. (2015). Enterprise WeChat groups: their effect on work-life conflict and life-work enhancement. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 516.
- Liu, S., Shen, T., Wu, Y., Chen, Y., Li, Y., Tang, Y., & Lu, L. (2022). The effects of job demands of enterprise social media on employees' outcomes: a curvilinear mediated model. *Industrial Management & Data Systems*, (ahead-of-print).
- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Lock, S. (2021), "Mocking Meta: facebook's virtual reality name change prompts backlash", *The Guardian*, Retrieved from: <https://www.theguardian.com/technology/2021/oct/29/mocking-metafacebooks-virtual-reality-name-change-prompts-backlash>, accessed 10/02/2023.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.

- Lu, A. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Lu, Y., & Pan, T. (2019). The effect of employee participation in enterprise social media on their job performance. *IEEE Access*, 7, 137528-137542.
- Lu, Y., Deng, S., & Pan, T. (2019). Does usage of enterprise social media affect employee turnover? Empirical evidence from Chinese companies. *Internet Research*, 19(4), 970-992.
- Luo, N., Guo, X., Lu, B., & Chen, G. (2018). Can non-work-related social media use benefit the company? A study on corporate blogging and affective organizational commitment. *Computers in Human Behavior*, 81, 84-92.
- Lynch, R. F., & Werner, T. J. (1992). *Continuous Improvement*, Qual Team Inc., Atlanta, GA.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research, *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.
- Ma, L., Zhang, X., & Wang, G. (2022). The impact of enterprise social media use on employee performance: A grounded theory approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(2), 481-503.
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2022). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354.
- Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., & Dezi, L. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. *Journal of Business Research*, 157, 113547.
- Mäntymäki, M., & Riemer, K. (2016). Enterprise social networking: A knowledge management perspective. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1042-1052.
- Mao, H., Gong, Y., Liu, S., Zhang, Y., & Li, K. (2019). Adoption and risk management of bimodal IT outsourcing service: Review and directions for future research. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 9(2), 144-159.

- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Mawardi, M. C. (2022). Alternative Work Arrangements, Work Environment, and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 27-39.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880.
- Mendes, L., & Jesus, J. (2018). Influence of total quality-based human issues on organisational commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 260-286.
- Meta (2021), *Facebook Reports Second Quarter 2021 Results*, Retrieved from: <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2021/Facebook-Reports-Second-Quarter-2021-Results/default.aspx>, accessed on 10/02/2023.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151, 264-269.
- Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study. *Information Technology & People*, 26(3), 240-264.
- Moqbel, M., Bartelt, V. L., Topuz, K., & Gehrt, K. L. (2020). Enterprise social media: combating turnover in businesses. *Internet Research*, 30(2), 591-610.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory Of Individual Differences in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, 10, 72-73.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J. I., & Esteve, F. (2011). *Measuring More than Money*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Murawski, M., & Bick, M. (2017). Digital competences of the workforce—a research topic?. *Business Process Management Journal*, 23(3), 721-734.

- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). The impact of social media and collaboration on Gen Y employees' engagement. *International Journal of Development Issues*, 16(3), 289-299.
- Needleman, S. E. (2021), "Facebook changes company name to Meta in focus on metaverse", *The Wall Street Journal*, Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/mark-zuckerberg-to-sketch-outfacebooks-metaverse-vision-11635413402>, accessed on 10/02/2023.
- Neeley, T. B., & Leonardi, P. M. (2018). Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. *Strategic Management Journal*, 39(3), 922-946.
- Ng, J. C. Y., Shao, I. Y. T., & Liu, Y. (2016). This is not what I wanted: The effect of avoidance coping strategy on non-work-related social media use at the workplace. *Employee Relations*, 38(4), 466-486.
- Ngai, E. W., Tao, S. S., & Moon, K. K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- Normand, S. L. T. (1999). Meta-analysis: formulating, evaluating, combining, and reporting. *Statistics in Medicine*, 18(3), 321-359.
- Ohly, S., & Latour, A. (2014). Work-related smartphone use and well-being in the evening. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 174-183.
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New Media & Society*, 23(8), 2303-2326.
- Olfat, M., Tabarsa, G. A., Ahmadi, S., & Shokouhyar, S. (2019). Disclosing the bright side of SNs in the workplace: A comparison between ESNs and public SNs in benefiting the organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 390-412.
- Ooi, K. B., Lee, V. H., Chong, A. Y. L., & Lin, B. (2013). Does TQM improve employees' quality of work life? Empirical evidence from Malaysia's manufacturing firms. *Production Planning & Control*, 24(1), 72-89.

- Osch, W., & Steinfield, C. W. (2018). Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 647-682.
- Osterman, P. (2013). Introduction to the special issue on job quality: What does it mean and how might we think about it?, *Industrial & Labor Relations Review*, 66(4), 739-752.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1-5.
- Papa, A., Chierici, R., Ballestra, L. V., Meissner, D., & Orhan, M. A. (2021). Harvesting reflective knowledge exchange for inbound open innovation in complex collaborative networks: an empirical verification in Europe. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 669-692.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management*, 44(7), 2535-2557.
- Patro, C. S. (2013). *The impact of employee engagement on organization's productivity*. 2nd international conference on Managing human resources at the workplace, December 13–14.
- Patroni, J., Von Briel, F., & Recker, J. (2016). How enterprise social media can facilitate innovation. *It Professional*, 18(6), 34-41.
- Paul, K. (2021), "Facebook announces name change to Meta in rebranding effort", *The Guardian*, Retrieved from: <https://www.theguardian.com/technology/2021/oct/28/facebook-name-changerebrand-meta>, accessed on 10/02/2023.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. New York: John Wiley & Sons.

- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592-611.
- Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172.
- Pitafi, A. H., Khan, A. N., Khan, N. A., & Ren, M. (2020). Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity. *Telematics and Informatics*, 55, 101451.
- Popkova, E. G., De Bernardi, P., Tyurina, Y. G., & Sergi, B. S. (2022). A theory of digital technology advancement to address the grand challenges of sustainable development. *Technology in Society*, 68, 101831.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443-453.
- Psychogios, A. G., & Priporas, C. V. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *Qualitative Report*, 12(1), 40-66.
- Pullin, A. S., Cheng, S. H., Jackson, J. D., Eales, J., Envall, I., Fada, S. J., ... & Woodcock, P. (2022). Standards of conduct and reporting in evidence syntheses that could inform environmental policy and management decisions. *Environmental Evidence*, 11(1), 1-11.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31-57.
- Raacke, J., & Bonds-Raacke, J. (2008). MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *CyberPsychology and Behavior*, 11, 169–174.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.

- Rahman, Z., & Siddiqui, J. (2006). Exploring total quality management for information systems in Indian firms: application and benefits. *Business Process Management Journal*, 12(5), 622-631.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person organization fit and its effect on turnover intention of generation Y in India, *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719.
- Reuschl, A. J., Deist, M. K., & Maalaoui, A. (2022). Digital transformation during a pandemic: Stretching the organizational elasticity. *Journal of Business Research*, 144, 1320-1332.
- Robertson, B. W., & Kee, K. F. (2017). Social media at work: The roles of job satisfaction, employment status, and Facebook use with co-workers. *Computers in Human Behavior*, 70, 191-196.
- Robison, J. (2009). *Building engagement in this economic crisis*. Gallup Business Journal.
- Rubery, J., & Grimshaw, D. (2001). ICTs and employment: The problem of job quality, *International Labour Review*, 140(2), 165-192.
- Russolillo, S. (2021), "Why Facebook chose Meta as its name: what to know", *The Wall Street Journal*, Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/meta-facebook-new-name-11635459196>, accessed on 10/02/2023.
- Ruuskanen, P., Selander, K., & Anttila, T. (2016). Third-sector job quality: Evidence from Finland. *Employee Relations*, 38(4), 521-535.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.

- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational Dynamics*, 46(2), 76-87.
- Salehan, M., Kim, D. J., & Kim, C. (2017). Use of online social networking services from a theoretical perspective of the motivation-participation-performance framework. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(2), 141-172.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A crossnational study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Sein, M. K. (2020). The serendipitous impact of COVID-19 pandemic: A rare opportunity for research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102164.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Shang, R. A., & Sun, Y. (2021). So little time for so many ties: fit between the social capital embedded in enterprise social media and individual learning requirements. *Computers in Human Behavior*, 120, 106615.
- Shang, Y., Pan, Y., & Richards, M. (2022). Facilitating or inhibiting? The role of enterprise social media use in job performance. *Information Technology & People*, (ahead-of-print).
- Sheer, V. C., & Rice, R. E. (2017). Mobile instant messaging use and social capital: Direct and indirect associations with employee outcomes. *Information & Management*, 54(1), 90-102.
- Shi, Z. (2022). How does ICT use affect job satisfaction? Evidence from China. *Applied Economics Letters*, 1-5.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.

- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903.
- Singh, A., & Hess, T. (2020). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. In *Strategic Information Management* (pp. 202-220). Routledge.
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101-117.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8), 103160.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Statista (2023a), *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2022*, Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>, accessed on 10/02/2023.
- Statista (2023b), *Facebook monthly active users (MAU) in Europe as of 4th quarter 2022*, Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/745400/facebook-europe-mau-by-quarter/>, accessed on 10/02/2023.
- Statista (2023c), *Forecast of the number of Facebook users in Europe from 2019 to 2028*, Retrieved from: <https://www.statista.com/forecasts/1136467/facebook-users-in-europe?locale=en>, accessed on 10/02/2023.
- Statista (2023d), *Forecast of the number of Facebook users in Southern Europe from 2019 to 2028*, Retrieved from: <https://www.statista.com/forecasts/1136400/facebook-users-in-southern-europe?locale=en>, accessed on 10/02/2023.

Statista (2023e), *Annual revenue generated by Meta Platforms from 2009 to 2022*, Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/268604/annual-revenue-of-facebook/?locale=en>, accessed on 10/02/2023.

Statista (2023f), *Revenue generated by Meta in Europe from the 2nd quarter of 2015 to 4th quarter of 2022*, Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/745351/facebooks-quarterly-revenue-in-europe/?locale=en>, accessed on 10/02/2023.

Statista (2023g), *Annual advertising revenue of Meta Platforms worldwide from 2009 to 2022*, Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/271258/facebooks-advertising-revenue-worldwide/?locale=en>, accessed on 10/02/2023.

Steinmueller, E. W. (2000). Will new information and communication technologies improve the 'codification' of knowledge?, *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 361–376.

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.

Sun, Y., Wang, C., & Jeyaraj, A. (2020). Enterprise social media affordances as enablers of knowledge transfer and creative performance: An empirical study. *Telematics and Informatics*, 51, 101402.

Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & De Bloom, J. (2018). Share, like, twitter, and connect: Ecological momentary assessment to examine the relationship between non-work social media use at work and work engagement. *Work & Stress*, 32(3), 209-227.

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13(1), 1-6.

Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), 1-23.

Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237-255.

Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249-266.

- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Truong, V. D., & Dang, N. V. (2017). Reviewing research evidence for social marketing: systematic literature reviews. In *Formative Research in Social Marketing* (pp. 183-250). Singapore: Springer.
- Tunk, N., & Kumar, A. A. (2022). Work from home-A new virtual reality. *Current Psychology*, 1-13.
- Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T. P. (2011). Enterprise social networking: Opportunities, adoption, and risk mitigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(3), 202-220.
- Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2015). Retention factors and their relative significance in ceramic manufacturing industries in India, *Asian Social Science*, 11(3), 260-268.
- Usai, A., Orlando, B., & Mazzoleni, A. (2020). Happiness as a driver of entrepreneurial initiative and innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1229-1255.
- Valkenburg, P. M., Peter, J., & Schouten, A. P. (2006). Friend networking sites and their relationship to adolescents' well-being and social self-esteem. *CyberPsychology & Behavior*, 9(5), 584-590.
- van Zoonen, W., & Banghart, S. (2018). Talking engagement into being: A three-wave panel study linking boundary management preferences, work communication on social media, and employee engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 23(5), 278-293.
- van Zoonen, W., & Rice, R. E. (2017). Paradoxical implications of personal social media use for work. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 228-246.
- van Zoonen, W., Treem, J. W., & Ter Hoeven, C. L. (2022). A tool and a tyrant: Social media and wellbeing in organizational contexts. *Current Opinion in Psychology*, 101300.

- van Zoonen, W., van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850-852.
- Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W., & Vliegenthart, R. (2017). Understanding the consequences of public social media use for work. *European Management Journal*, 35(5), 595-605.
- Velazco, C. (2021), "What you should know about Meta's vision of the metaverse", *The Washington Post*, Retrieved from: <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/10/28/facebook-metametaverseexplained/>, accessed on 10/02/2023.
- Vercic, A. T., & Vokic, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893.
- Vercic, A. T., & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Verleggh, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20, 521-546.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, xiii-xxiii.
- Wehner, B., Ritter, C., & Leist, S. (2017). Enterprise social networks: A literature review and research agenda. *Computer Networks*, 114, 125-142.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.

- Westerman, G. (2016), Why digital transformation needs a heart, *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 19-21.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1, 1-68.
- Wikipedia (2023), *Meta Platforms*, Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Meta_Platforms#cite_note-18, accessed on 10/02/2023.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69, 2863-2872.
- Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815-836.
- Wong, Y., Wong, Y., & Wong, C. (2015). An integrative model of turnover intention: antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures, *Journal of Chinese Human Resources Management*, 6(1), 71-90.
- Wong, L. H., Ou, C. X., Davison, R. M., Zhu, H., & Zhang, C. (2016). Web 2.0 and communication processes at work: Evidence from China. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 230-244.
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549-1567.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., ... & Shelton, A. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507-530.
- Wu, C., Zhang, Y., Huang, S., & Yuan, Q. (2021). Does enterprise social media usage make the employee more productive? A meta-analysis. *Telematics and Informatics*, 60, 101578.

- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112.
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207.
- Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J. (2018). Excessive social media use at work: Exploring the effects of social media overload on job performance. *Information Technology & People*, 31(6), 1091-1112.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226.
- Zhang, S., & Fjermestad, J. (2008). Instant messaging: observations from two small e-commerce businesses. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(2), 179-197.
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China. *Information & Management*, 56(6), 103136.
- Zhou, X., Chen, Z., Zhan, X., BalaMurugan, S., & Thilak, K. D. (2021). Improved policy mechanisms for the promotion of future digital business economy during covid-19 pandemic. *Electronic Commerce Research*, 1-21.